العقل والقلب والشجاعة

ثلاث سمات تصنع منك قائدًا ناجحًا



ديفيد إل دوتليتش وبيتر سي كايرو وستيفن إتش راينسميث

العقل والقلب والشجاعة

ثلاث سمات تصنع منك قائدًا ناجحًا

تأليف

ديفيد إل دوتليتش وبيتر سي كايرو وستيفن إتش راينسميث

ترجمة

صفية مختار

مراجعة

نيڤين عبد الرؤوف



العقل والقلب والشجاعة

Head, Heart and Guts

ديفيد إل دوتليتش
وبيتر سي كايرو
وستيفن إتش راينسميث

David L. Dotlich, Peter C. Cairo,
and Stephen H. Rhinesmith

الناشر مؤسسة هنداوي سي آي سي
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

٣ هاي ستريت، وندسور، SL4 1LD، المملكة المتحدة
تليفون: ٨٣٢٥٢٢ ١٧٥٣ (٠) ٤٤ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

تصميم الغلاف: إيهاب سالم.

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ١٥٣١ ٠

المحتويات

مقدمة

الأوقات الصعبة تتطلَّب قادةً كاملين؛ فالقادة الجزئيون يعانون في عصرٍ يتسم بالتناقُض والغموض والتقلُّب. ربما نجح تبنِّي منهج القيادة الأحادية البُعْد في أوقاتٍ أقلَّ تعقيدًا، لكن في ظل بيئةٍ تتسم بالتعقيد الأخلاقي، والتغيُّرات السريعة في التوجهات، والظروف الاجتماعية والسياسية، والأوضاع الاقتصادية والتكنولوجية؛ أصبح لزامًا على القادة أن يكونوا قادرين على استخدام عقولهم وقلوبهم وشجاعتهم حسبما تقتضي الظروف.

(١) ما العيب في القيادة الجزئية

في السنوات الأخيرة، خذل كلٌّ القادة السياسيين والدينيين والعسكريين وقادة الأعمال مؤيديهم؛ ففي حين أظهر الرئيس جورج دبليو بوش شجاعةً في استراتيجيته الشرسة لمكافحة الإرهابيين، اتهمه منتقدوه بالافتقار إلى الحكمة والشفقة في سياسة الحرب على العراق. وربما كان تعامُل قادة الكنيسة الكاثوليكية مع مشكلة اعتداء الكهنة على الأطفال يتَّسِم بالإشفاق على القساوسة، لكن معظم الناس أُصِيبوا بخيبة الأمل من عدمِ اهتمامهم الواضح بالضحايا، وعزوفِهم عن اتخاذ موقفٍ قويٍّ بشأن العقاب والتعويض. وبينما اتسم قادةُ الأعمال بالبراعة الشديدة والخبرة في تحقيق النتائج القصيرة المدى، فإنهم لم يُظهِروا الجرأة والثبات الداخلي اللازمَيْن لفعل الصواب على نحوٍ منتظمٍ في مواجهة احتياجات المساهمين المتنافسة، والضغط المستمر من أجل الأداء، والحاجة إلى إبقاء الموظفين مهتمين بالعمل ومتحمسين له.

أي إن قادتنا في أغلب الأحيان يعتمدون حصريًّا على صفةٍ واحدة؛ العقل «أو» القلب «أو» الشجاعة. ولسوء الحظ، عندما تفعل ذلك فإنك تتجاهل الصفتين الأُخْرَيين اللازمتين

للنجاح؛ فإذا كان كل ما تحاول فعله هو إظهار دقتك التحليلية، فقد تبدو متبلد الشعور ومفتقرًا إلى الحس الأخلاقي، والأهم من ذلك أنك ستفتقر إلى القدرة على التعامُل بفعالية خارج حدود نطاقٍ ضيقٍ من المواقف. وعندما تحاول خلق ثقافةٍ قوامُها التعاطُفُ، قد تخسر فرصًا كان سيلاحظها قائدٌ يتَّسم بمزيدٍ من الفطنة والحس الاستراتيجي. أما الاعتماد الحصري على شجاعة معتقداتك وصلابتك، فقد يجعلك تُقلل من تقدير العواقب السلبية التي ستصيب الأشخاص الذين تحاول قيادتهم.

وقد أوضح ديفيد بروكس — كاتب أحد الأعمدة الصحفية في صحيفة «نيويورك تايمز» — على نحوٍ بارع إخفاقاتِ القيادة المؤسسية في إحدى مقالات الرأي، بعد فترةٍ قصيرةٍ من ضرب إعصار كاترينا لولاية نيو أورليانز؛ فعلى الرغم من أن تركيزه المبدئي انصبَّ على قلة التعاطف وضعف الأداء اللذين أبدتهما إدارةُ بوش في التعامُل مع سكان المدينة التي غمرتها السيول؛ فقد لاحظ أن هذا الفشل في القيادة كان جزءًا من اتجاهٍ أكبر. وأشار بروكس إلى أزمة تعاطي لاعبي البيسبول للمنشطات، وإلى فضائح المؤسسات، وسوء معاملة الجيش الأمريكي للسجناء في سجن أبو غريب، ولاحَظَ كيف أن الشعب فَقَدَ الثقةَ في القادة على النحو نفسه الذي حدث خلال سبعينيات القرن العشرين.

وبصفتنا مستشارين ومدرِّبين في مجال تطوير المسئولين التنفيذيين، فقد لاحظنا الاتجاه نفسه في مجال المؤسسات، والسبب في ذلك يرجع إلى القيادة الجزئية. لقد استمعنا إلى رؤساء تنفيذيين يَشْكُون من عدم وجود قادةٍ كاملين بين صفوف المسئولين التنفيذيين، ويُعبِّرون عن خوفهم من أن يكون الموظفون قد فقدوا ثقتَهم بهم. وسألونا: «هل من الممكن اكتساب القدرات المعرفية، والذكاء العاطفي، والشجاعة، من جانب القادة الذين يفتقرون إلى سمة أو سمتين من هذه السمات؟»

طالما سألنا أنفسنا السؤال نفسه، وكانت النتيجةُ هذا الكتابَ. وعلى مدار سنوات، كرَّسنا أنفسنا لمساعدة كبار القادة على اكتساب القدرات المعرفية والذكاء العاطفي في بعض الأحيان. ومؤخرًا، أصبح تركيزنا منصبًّا على المطلب الإضافي المتمثِّل في الجرأة — الشجاعة — على الرغم من أن هذا المجال ما زال يحتاج إلى بذل الكثير من الجهود من جانبنا (ومن جانب الجميع أيضًا). وعلى الرغم من ذلك، فكلُّ ما فعلناه في عملنا وما رأيناه في العالم الأكبر يخبرنا أنه من الممكن تطوير قادةٍ كاملين، لكن هذا متوقِّفٌ على ابتعاد المؤسسات عن نماذج التطوير المعرفي التقليدية، وتبنِّيها أسلوبًا أكثرَ شموليةً.

(٢) من نحن

إننا نسبق الأحداث، ونود أن نعود قليلًا إلى الوراء ونتحدَّث أكثر عن أنفسنا وكيف صُغنا هذا النموذج الثلاثي — نموذج قيادة العقل والقلب والشجاعة — الذي ستجدونه في هذه الصفحات.

بدايةً، لنعترفْ بالخطأ؛ فنحن كمستشارين ساهمنا في مشكلة القيادة الجزئية. لقد فعلنا المنوط بنا في مجال التدريس، وبلا شكٍّ ساعدت جهودنا في إبراز المهارة المعرفية باعتبارها مكونًا أساسيًّا للنجاح في القيادة. ولحسن الحظ، فقد تعلَّمنا أيضًا من أخطائنا، واكتشفنا أنه حتى أبرع القادة التحليليين يفشلون إنْ كانوا يفتقرون إلى بعض الصفات الأخرى غير المعرفية. وفي واقع الأمر، وجدنا في كتابنا السابق (كتاب ديفيد وبيتر) الذي حمل عنوان «لماذا يفشل الرؤساء التنفيذيون؟» أنَّ بعضًا مِن أنجب كبار المسئولين التنفيذيين الذين دَرَّسنا لهم كانوا يفتقرون إلى الوعي بنقاط ضعفهم الشخصية، وأن انعدام الوعي أدَّى إلى سقوطهم. وهذا يعني أن الرؤساء التنفيذيين الذين يمتلكون القدرةَ العاطفية على فهم أنفسهم وتأثيرهم على الآخرين، بالإضافة إلى امتلاك المهارات المعرفية، لديهم فرصةٌ أكبر لأن يكونوا قادةً ناجحين.

وهكذا بدأنا نؤكِّد على أهمية الصفات «العاطفية» لتدعيم الصفات «العقلانية»، ووجدنا أن القادة الذين يسمحون بظهور نقاط ضعفهم أو يمنحون الثقة قبل اكتسابها — ما نطلق عليه مهارات القيادة «غير الطبيعية» — يكونون في الغالب أكثر فعاليةً في بعض المواقف مقارَنةً بالقادة التقليديين المعتمِدين على إصدار الأوامر والسيطرة. وقد طوَّرنا أسلوبَ تنميةٍ ساعَدَ القادةَ على التطوُّر معرفيًّا وعاطفيًّا.

لكنَّ شيئًا ما كان ناقصًا، وقد لاحَظَ كلٌّ منا أحدَ جوانب هذا الشيء الناقص بطريقته الخاصة، ومن خلال خبرته الخاصة؛ فلاحَظَ ستيف، الذي يتمتع بخبرةٍ شاملةٍ في الإدارة على نطاقٍ عالميٍّ — إذ كان سفيرًا خاصًّا للاتحاد السوفييتي في حكومة الرئيس ريجان — أن ما جعل القادة أمثال ميخائيل جورباتشوف ورونالد ريجان قادةً ناجحين، هو القدرة على المخاطرة بمعتقداتهم. أما بيتر، فبصفته رئيسًا سابقًا لقسم علم النفس الاستشاري في جامعة كولومبيا، فقد عمل باستمرارٍ على تنمية القدرة على التعاطُف والتواصُل لدى القادة؛ وكان شاهدًا بنفسه على شجاعة جولياني عمدة نيويورك عقب أحداث ١١ سبتمبر، وكيف ساعَدَ مدينة نيويورك في التعامُل مع اليأس والخوف. أما ديفيد، بصفته نائبَ رئيسٍ تنفيذيٍّ سابقًا لعدة شركاتٍ كبرى، من بينها هانيويل إنترناشونال، فقد عمل مباشَرةً مع بعضٍ

من أذكى الرؤساء التنفيذيين، لكنه رأى أن أساس نجاحهم على المدى الطويل — إلى جانب احترام الآخَرين وإخلاصهم لهم — كان رغبتَهم في فعل الصواب بدلًا من اللجوء إلى الإجراءات السهلة أو المناسبة سياسيًّا.

(٣) ما ندعمه ونعلمه

«الشجاعة» مصطلح شامل للصفة التي طالما كانت مفقودة، وهي تعني الاستعداد لفعل الصواب، مهما كان صعبًا. وقد اتضح لنا أن القادة الذين يمتلكون القدرةَ على إظهار الشجاعة إلى جانب الذكاء المعرفي والعاطفي، هم الأكثر قدرةً على التعامُل مع الصعوبات التي تواجهها المؤسساتُ في وقتنا المعاصر. وليست الشجاعة بمعنى الإقدام على مخاطَرةٍ طائشةٍ هي الصفة المهمة ها هنا؛ بل المقصود هو الاستعداد للإقدام على المخاطَرة، اعتمادًا على معتقداتٍ وقِيَمٍ قوية.

هذا الإدراك ليس جديدًا ولا فريدًا، لكننا في حاجةٍ إليه الآن أكثر من أي وقتٍ مضى. وبمجرد البدء في توسيع فهمنا للقيادة الفعَّالة، بدأنا تجربتها على مختلِف الشركات والقادة، ووجدنا أن الاستجابة كانت إيجابيةً على نحوٍ ساحق؛ فالمسئولون التنفيذيون من كل أنواع الشركات، الذين يواجهون كافة أنواع المواقف المختلفة، سرعان ما رأَوْا أن نموذج العقل والقلب والشجاعة، أيًّا كان توصيفه، كان يستحقُّ الاختيارَ، والتدرُّبَ عليه، وتبنِّيَه.

إننا محظوظون بالعمل يوميًّا مع بعضٍ من أفضل القادة في عددٍ من أفضل الشركات في العالم، وقد أسهم عملاؤنا وزملاؤنا في هذه الشركات في تكوين أفكارنا وفيما توصَّلنا إليه من اكتشافات. ونحن نعمل معهم بصفتنا هيئةَ تدريسٍ لبرامج تدريب كبار المسئولين التنفيذيين، التي نقدِّمها من خلال مركز ميرسر دلتا لتعليم المسئولين التنفيذيين؛ إذ نعمل كمدرِّبين ومستشارين لتلك الشركات. وقد أتَوْا من مجموعةٍ من الشركات، والصناعات، والمنتجات، والخدمات، ويمثِّلون الأساس لمنهج العقل والقلب والشجاعة. ومن بين عملائنا جونسون آند جونسون، وإيفون برودكتس، وبنك أوف أمريكا، ونوفارتس، وتايم وارنر، وكولجيت بالموليف، وكوكاكولا، وواشنطن ميوتشوال، ويو بي إس، ونايكي، وديل، وسيمكس، وميتسوبيشي، ويونيليفر، وسيتي جروب. وسوف نذكر عددًا من هذه الشركات وقادتها في الفصول القادمة.

ويجب أن نلاحظ أيضًا أن اكتشافنا لأهمية القيادة المعتمِدة على العقل والقلب والشجاعة، كان متوازيًا مع نموِّ شركة الاستشارات الخاصة بنا؛ ففي بداية حياتنا المهنية

كخبراء في تطوير القيادة، شعرنا أننا في حاجةٍ إلى التأكيد على ارتباط أداء القيادة بالمهارات التقنية المتمثِّلة في التخطيط الاستراتيجي والمالي والتسويق والإنتاج؛ تلك المهارات التي تُدرس بطبيعة الحال ضمن مهارات الأعمال. لكن عندما أطلقنا شركة التطوير التنفيذي الخاصة بنا في أواخر تسعينيات القرن العشرين، أدركنا أن ما كان يميِّزنا عن كليات الأعمال هو قدرتنا على الجمع بين الذكاء العاطفي والمهارات المعرفية من خلال التقييم والتدريب. وسرعان ما نجحت الشركة، ووصلنا إلى نجاحٍ يفوق أقصى توقُّعاتنا، وأصبحنا الشركة الرائدة في تقديم برامجَ معدلةٍ بحسب الطلب لتطوير المسئولين التنفيذيين في شركاتهم.

وعلى الرغم من ذلك، فقد لاحظنا أن تطوير القيادة لا بد أن يرتبط بالتغيير المؤسسي من أجل دعم التعليم، وفي عام ٢٠٠٤ بعنا شركتنا لشركة ميرسر دلتا وكوَّنا مركز ميرسر دلتا لتعليم المسئولين التنفيذيين. وبهذه الطريقة، أُتِيحت لنا فرصةُ الوفاء بمتطلباتِ تغييرٍ مهمة من أجل عملائنا، وربط تعلُّم القيادة بموضوعٍ أكبر، أَلَا وهو التغيير المؤسسي، وكذلك تحقيق وحدة الصف ونشر الوعي في مجال القيادة بأكمله. إننا نعتقد أن ضرورة إيجاد طرقٍ جديدةٍ لربط تعلُّم القيادة بالتغيير المؤسسي والثقافي المستدام هو مستقبل التطوير التنفيذي، وهو الطريقة التي من خلالها سيظل تعليم القيادة محافِظًا على تأثيره. إن قيادة التغيير تتطلَّب شجاعةً، ومن هنا تبلور فهمنا للحاجة إلى الشجاعة.

(٤) طريقة جديدة لتناوُل موضوع قديم

نحتاج إلى النظر إلى القيادة من زاويةٍ جديدةٍ، وإيجاد أسلوب جديد لتنمية القيادة. ومن دون ذلك، سوف تستمر المؤسسات في نَسْخ القادة الموجودين، وإنتاجِ المزيد من القادة الذين يعتمدون بكثرةٍ على المهارات المعرفية لكنهم غير مؤهَّلين للتعامل مع المشكلات التي تصبح معقَّدة ومحيِّرة على نحوٍ متزايدٍ يوميًّا. وعندما نرى رئيسًا تنفيذيًّا أو قائدًا سياسيًّا يُظهِر الضعف أو الشفقة، أو يتقدَّم لتحمُّل المسئولية كاملةً عن سوء التقدير أو سوء التنفيذ؛ فإننا في الغالب نندهش كثيرًا ونحتفي بهذا الشخص بصفته قائدًا عظيمًا.

يتعامَل الرؤساء التنفيذيون وغيرهم من المسئولين التنفيذيين — الآن أكثر من أي وقتٍ مضى — مع مواقفَ معقدةٍ وعملاء معقدين؛ وهذا سيجعلهم في حاجةٍ إلى إظهار نطاقٍ أكبرَ من الصفات القيادية. إنهم يواجهون مواقفَ تتطلَّب قرارًا، ولا توجد لها حلول «صحيحة». سوف يواجهون تناقضاتٍ وسيتعلَّمون التعامُل معها بدلًا من محاولة حلها،

وسوف يحتاجون إلى تعلُّم التصرُّف على نحوٍ مناقِضٍ للحَدْس في بعض الأحيان، وسوف يتعلَّمون أن يثقوا في حَدْسهم في مواقفَ أخرى.

إن التعامُل مع هذه المواقف الصعبة والمتغيِّرة دائمًا ليس ممكنًا دون الاستعانة بالعقل والقلب والشجاعة. علاوةً على ذلك، فالقائد المعتمِد على «العقل» فقط لا يمكنه أن يصبح قائدًا كاملًا عن طريق أخذ دورةٍ في الأخلاقيات، أو تلقِّي تدريبٍ في النزاهة. والقائد المعتمِد على «القلب» فقط لن يبدأ في الإقدام على المخاطرات من خلال الالتحاق بدورةٍ تدريبيةٍ تتضمَّن أنشطةً رياضيةً مُجازفة؛ فالتنمية لا بد أن تكون مستمرة ومتعددة الجوانب.

نقصد بذلك أن القيادة تتألَّف من الخبرة والتدريب والتوجيه. وفي الصفحات المقبلة، سوف نعرض أفضل الطرق التي تستفيد من خلالها المؤسساتُ من الخبرة، والتدريب، والتوجيه من أجل صناعة قادةٍ كاملين. وعلى وجه التحديد، سنناقش الصفات القيادية التي حدَّدناها من خلال تعليم وتوجيه آلاف القادة حول العالم. ونعتقد أن هذه هي الصفات التي يجب التحلِّي بها من قِبَل قادة المستقبل كي يَجمعوا بين العقل والقلب والشجاعة.

(٥) محتويات هذا الكتاب

رتبنا محتويات الكتاب على النحو التالي: «الجزء الأول: لماذا ندعو إلى القيادة الكاملة؟» (الفصل الأول والفصل الثاني)، يُقدِّم معلوماتٍ عامةً عن الطرق التي نتناولها في بقية الكتاب والسياق الذي سنتناولها عبره. يلي ذلك «الجزء الثاني: قيادة العقل» (من الفصل الثالث إلى الفصل السادس)، و«الجزء الثالث: قيادة القلب» (من الفصل السابع إلى الفصل العاشر)، و«الجزء الرابع: قيادة الشجاعة» (من الفصل الحادي عشر إلى الفصل الثالث عشر)، و«الجزء الخامس: القيادة الناضجة» (الفصل الرابع عشر) الذي يورد أسبابًا قوية تُدلِّل على أهمية إعداد قادةٍ ناضجين «مبكرًا»، إلى جانب تقديم تعليماتٍ حول طرق القيام بذلك.

يمكن توضيح منهجنا في القيادة على النحو التالي:

قيادة العقل

- إعادة التفكير في طريقة القيام بالأمور.
- إعادة تعيين الحدود عند الضرورة.
- فهم تعقيدات العالم الدولي.

- مراعاة التفكير الاستراتيجي دون إغفال الأهداف القصيرة المدى.
- البحث عن الأفكار داخل الشركة وخارجها، وفي أي مكان يمكن أن توجد فيه.
- تكوين وجهة نظر.

قيادة القلب

- الموازنة بين احتياجات الأفراد واحتياجات الشركة.
- خلق الثقة.
- تطوير تعاطف حقيقي في مكان عمل متنوع.
- خلق بيئات تتيح للأفراد تَبَنِّيَ قيم الالتزام الحقة.
- تحديد المهم.
- فهم المعيقات المحتملة والتغلب عليها.

قيادة الشجاعة

- الإقدام على المخاطرة في ضوء بيانات غير كاملة.
- الموازنة بين المخاطرة والمردود.
- التصرُّف بنزاهة صارمة بالرغم من الصعوبات.
- السعي بإصرار نحو فعل المطلوب من أجل النجاح.
- الصمود في وجه المِحَن.
- عدم الخوف من اتخاذ قرارات صعبة.

ومن الواضح أن كثيرًا من هذه الصفات ليس محور التركيز التقليدي في مجال تطوير القيادة. وحتى الصفات العقلية تختلف عن المهارات المعرفية المعتادة المتمثلة في اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، وما شابه ذلك. ونحن لا نُرجِّح فكرة أن المهارات التقليدية غير مهمة، بل نفترض في واقع الأمر أن أي قائدٍ يتبع طريقًا تقليديًّا يبدؤه بالالتحاق بإحدى كليات الأعمال، ثم شَغْل وظائف المبتدئين في أي شركة؛ سوف يكتسب تلك القدرات المعرفية في نهاية المطاف. ما نقصده هو أن تلك القدرات لم تَعُدْ كافية.

إننا ندرك أن كل هذه السمات ليس من الممكن اكتسابها عبر التدريب أو التوجيه؛ فعلى سبيل المثال: إذا كنت مفتقرًا إلى القدرة الفطرية على مراعاة النزاهة، فلن يساعدك أي أسلوب، مهما بلغتْ كفاءته، على اكتسابها. وندرك أيضًا أن بعض السمات قد لا تنشأ إلا بعد خوض الأفراد مجموعةً من التجارِب، والفشل في بعضها، والتعلُّم من تلك الإخفاقات.

نحن نفترض أن معظم القادة، إذا مُنِحوا الوقت الكافي، فسوف يكتسبون الخبرة ويتعلَّمون منها، فضلًا عن أننا متفائلون بما يكفي لافتراض أن الشركات ستصبح أكثر وعيًا بتوظيف واختيار أشخاصٍ لديهم إمكانيةُ أن يصبحوا قادةً كاملين. وعلى الرغم من أن الشركات ترتكب بعض الأخطاء أو يُعمِي بصيرتَها أحيانًا ماجستير إدارة أعمال رفيعُ المستوى أو غيره من مؤهلات الدراسات العليا، فإنها تدرك قيمة توظيف قادةٍ مستقبليين قادرين على التعاطف ويمتلكون قِيَمًا قوية، تتجلَّى بطرقٍ عديدةٍ وفريدة، بالإضافة إلى توظيف المتفوقين من حَمَلَة مؤهلات الدراسات العليا.

وباستخدام أمثلةٍ من عملنا، وسجلات الحالات السابقة، والإشارات العرضية إلى الأبحاث في هذا المجال، والاقتراحات الخاصة بتنفيذ هذه العملية التطويرية؛ نعرض أسبابَ دعوتنا إلى تطبيق القيادة الكاملة. أشرنا في السابق إلى كتابٍ ألَّفناه بعنوان «لماذا يفشل الرؤساء التنفيذيون؟» ونرى بقوة أن هذا الكتاب يقدِّم «الترياق» الواقي ممَّا عرضه الكتاب السابق؛ فالكتاب الموجود بين أيديكم من الممكن أن نطلق عليه «لماذا ينجح الرؤساء التنفيذيون (وغيرهم من القادة)؟» ونحن واثقون من أنه سوف يفتح آفاقَ عقولكم على نموذج قيادةٍ جديد، ويجعلكم تفهمون بعض مشكلات الأفراد الشديدة الأهمية التي تطرأ على الساحة، ويُلهِمكم من خلال قصص الأشخاص الذين خاضوا المجازَفةَ اعتمادًا على معتقداتٍ وقِيَم.

وفي نهاية المطاف، نأمل ألَّا يقتصر أثرُ هذا الكتاب على تحسين كفاءة قيادة المؤسسة فحسب، بل أن يمتدَّ لتحسين الإمكانيات القيادية لدى كل فردٍ من القرَّاء. ونأمل أيضًا أن يساعدك هذا الكتاب على مشاركتنا الحماسَ حيال إمكانيات القيادة بالعقل والقلب والشجاعة.

(٦) الفزَّاعة، ورجل الصفيح، والأسد الجبان

نعلم أن أهمية هذه الصفات البشرية الثلاث — العقل والقلب والشجاعة — قد أدركها الناس قبل عصرنا؛ فالفكرة ليست جديدة. ولعل أوضح تمثيلٍ لهذه الفكرة يأتي من الأفلام؛ فالجميع تقريبًا شاهدوا فيلم «ساحر أوز»، أحد أشهر الأفلام على الإطلاق، ولعلك تذكر أن الشخصيات الثلاث الرئيسية (بجانب دوروثي وكلبها توتو) كانت الفزَّاعة، ورجل الصفيح، والأسد الجبان. كان الفزَّاعة يبحث عن العقل، وكان رجل الصفيح يبحث عن القلب، وكان الأسد يبحث عن الشجاعة؛ أي إنهم كانوا يبحثون عن العقل والقلب والشجاعة. لقد أدرك

كلٌّ منهم أنه غير كامل، وكلٌّ منهم كان يبحث عن الجزء المفقود الذي سيجعله كاملًا. وكان لدى كلٍّ منهم قدرةٌ غير متطوِّرة لكنه لم يكن يعلمها، أو لم يكن يعلم كيفية استخدام ما لديه.

لقد وجدنا أن كثيرًا من قادة الشركات في الوقت الحاضر يمرون بالموقف نفسه الذي مرَّ به كلٌّ من الفزَّاعة، ورجل الصفيح، والأسد؛ فهم يبحثون عن الصفة الشخصية الأساسية التي ستجعلهم إلى حدٍّ ما ناجحين أو كاملين (وفي الغالب يستثمرون الكثير في «السَّحَرة» الذين يَعِدُونهم بفعل ذلك). وفي أغلب الأحيان تكون لديهم بالفعل الصفةُ التي يبحثون عنها، لكنها غير مدرَكة أو غير متطوِّرة. نأمل أن يساعدكم هذا الكتاب في وضع أقدامكم على الطريق الصحيح لفهم القيادة.

لا نعتقد أن هذا الكتاب هو كلمتنا الأخيرة في موضوع القيادة بالعقل والقلب والشجاعة. في حقيقة الأمر، هذه هي كلمتنا الأولى، وهدفنا هو مساعدتك على التفكير في هذا الموضوع بطريقةٍ جديدةٍ ومثيرة. وسنبدأ، في الفصل الأول، بتوضيح أسبابِ أهميةِ القيادة الكاملة في عالَم الأعمال المعاصر السريع الحركة.

الجزء الأول

لماذا ندعو إلى القيادة الكاملة؟

الفصل الأول

القيادة الكاملة في مقابل القيادة الجزئية

لكي تكون قائدًا في بيئة الأعمال المعاصرة، تحتاج إلى استخدام العقل، وإظهار المشاعر، والتصرُّف بشجاعة. وهذا ليس هدفًا غيرَ واقعي؛ فمعظم الأشخاص قادرون تمامًا على إظهار كل هذه الصفات الثلاث في مواقفَ معينةٍ. ولسوء الحظ، فإن غالبية المسئولين التنفيذيين أصبحوا إما معتمدين على إحدى هذه القدرات وإما موجودين ضمن أنظمةٍ مؤسسيةٍ لا تُكافِئهم أو تُحفِّزهم على اكتساب بقية القدرات الأخرى؛ فيظلون قادةً جزئيين، حتى عندما تكون مؤسساتُهم في حاجةٍ إلى قادةٍ كاملين.

أما سبب ذلك فهو مزيج من التاريخ والتدريب؛ فمن الناحية التاريخية، طالما تولَّى القيادة قادةُ الأعمال مستخدمين عقولهم، بحسب المفهوم القائل بأنك إذا استطعتَ تحليل الموقف واستوعبتَ البيانات واخترتَ من بين عددٍ من البدائل العقلانية، فبإمكانك أن تكون قائدًا قويًّا. وقد تدرَّبَتْ أجيال من حَمَلَة ماجستير إدارة الأعمال على استخدام هذه الأدوات التقليدية؛ ولذلك، فليس من المفاجئ أن الرؤساء التنفيذيين في أغلب الأحيان يُختارون لأنهم أذكى الأشخاص الموجودين؛ فالمؤسسات تختار المفكرين النابهين ليشغلوا مناصبَ القادة بالطريقة نفسها التي يختار بها المرضى أطباءَهم من بين أفضل أخصائيي تشخيص الأمراض، وفي كلتا الحالتين لا يولون اهتمامًا كبيرًا لطريقة المعاملة. وقد شدَّدت البرامج التنفيذية التي تقدِّمها كلياتُ الأعمال التركيزَ على القادة المعرفيين، من خلال التركيز على سجلات الحالات وإتقان القدرات الاستراتيجية والتحليلية.

وعلى الرغم من أهمية العقل للقيادة، فإنه غير كافٍ للوفاء بالمتطلبات التي يواجهها القادة في الوقت الحاضر؛ فعدمُ القدرة على إبداء التعاطف وإظهار السمات الشخصية، على سبيل المثال، يُنَفِّر الكثيرَ من الموظفين ويجعلهم غيرَ مهتمين؛ فينفذون في بعض

الأحيان استراتيجيةً رائعةً لكن بطريقةٍ عقيمةٍ تفتقر إلى الإبداع وتعجز عن تحقيق الالتزام. أما انعدامُ الشجاعة فقد يعني عدم قدرة القائد على اتخاذ قراراتٍ صعبةٍ لكن ضرورية تتعلَّق بكلِّ شيءٍ، بدايةً من الأفراد وحتى خطوط الإنتاج؛ ممَّا يخلق دون قصدٍ ثقافةً يسودها التردُّدُ وتفتقر إلى الطاقة والشغف.

وعلى الرغم من حقيقة أن معظم المؤسسات ما زالت تقدِّم أهمية العقل على أهمية القلب والشجاعة، فلقد عرفنا منذ وقتٍ طويلٍ أن القادة الأكْفاء يحتاجون ما هو أكثر من مجرد عقلٍ ذكيٍّ وتحليلاتٍ فعَّالة. وقد أظهرت الأبحاثُ التي أُجرِيت على مدار العقود العديدة الماضية ذلك الأمرَ مرارًا وتكرارًا؛ ففي تسعينيات القرن العشرين راجَعَ عالم النفس بوب هوجان كلَّ الأبحاث التي أُجرِيت في مجال القيادة حتى ذلك الوقت، واستنتج أن السمات الشخصية ترتبط ارتباطًا قويًّا بالكفاءة القيادية (هوجان وكيرفي وهوجان، ١٩٩٤). ومن بين الصفات التي تُميِّز أفضل القادةِ النضجُ العاطفي، والقدرة على خلق الثقة، والمرونة في العمل مع نطاقٍ من شخصيات الأفراد المختلفة. وهذا يعني أن أفضل القادة لديهم قلب، بالإضافة إلى ما يتمتعون به من نقاطِ قوةٍ أخرى؛ فالقادةُ الأكْفاء يُظهِرون الإصرارَ، والمثابَرةَ، والقدرةَ على التغلب على العقبات التي تعترض طريقهم؛ وهذا ما سنطلق عليه الشجاعة.

إليكم بعضًا من الأمور الأخرى التي أدركناها عبر دراسة القيادة:

- اسأل الأشخاص عمَّا يريدونه في قادتهم، وسوف يذكرون كلمات مثل: «الذكاء»، و«الأمانة»، و«الإصرار»، و«الضراوة»، بالإضافة إلى القدرة على التعامُل مع الناس، وهذه صفات تندرج بدقةٍ تحت رؤيتنا المتمثِّلة في العقل والقلب والشجاعة.
- إن اعتبار الأشخاص قادةً لا يرتبط فحسب بمدى ذكائهم، بل يرتبط بصفاتٍ أخرى أيضًا. وتزداد احتمالية اعتبارهم قادةً إذا كانوا يمتلكون التركيبة الصحيحة لما نطلق عليه العقل والقلب والشجاعة.
- من المحتمل أن تتعرقل مسيرة القادة إذا كانوا غير جديرين بالثقة، ومتسلطين، وغير مستعدين لاتخاذ قراراتٍ صارمةٍ تتعلق بالأفراد وبالعمل، وإذا كانوا يميلون إلى التحكم في تفاصيل عمل موظفيهم؛ أي إن الأشخاص الذين «يفتقرون» إلى العقل والقلب والشجاعة، تزداد احتماليةُ تَعرقُلِ مسيرتهم مقارَنةً بأولئك الذين يمتلكون تلك الصفات.

ومن ثَمَّ فإن فكرة ضرورة تمتُّع القادة بالقدرة على تجاوز قدرتهم المعرفية وإظهار إمكانياتٍ أخرى، لَهِي فكرة مدعومة جيدًا بالأدلة، حتى إنْ كانت لا تُطبَّق كثيرًا كما ينبغي. وبطبيعة الحال، فإن القائد الذي يعتمد بصورةٍ أساسيةٍ على القلب أو الشجاعة هو على القدر نفسه من عدم الكفاءة. وعلى الرغم من ذلك، فمعظمُ الأشخاص الذين يشغلون مناصبَ قياديةً في الإدارة العليا في الشركات في الوقت الحاضر هم أشخاصٌ يعتمدون على العقل؛ أما المديرون المعتمدون على القلب أو الشجاعة، فيُوصَمون بهذه الصفة أو يُستبعَدون قبل وصولهم إلى منصبٍ قياديٍّ رفيع، أو تُخصَّص لهم وظيفة أدنى درجة مناسِبة إلى حدٍّ كبيرٍ لتوجُّههم (وهذا يعني أن قادة القلب جرت العادة على نقلهم إلى مناصبَ متعلقةٍ بالموظفين أو بالموارد البشرية في أدوار «مساعدة»).

إن إضافة العقل والقلب والشجاعة إلى القيادة لَهِي فنٌّ وعِلْم أيضًا. ولاحقًا سوف نرى ما الذي تتضمنه هذه الإضافة، لكننا نحب أولًا أن نُبيِّن الأسباب التي جعلت القيادة الكاملة ضروريةً للغاية في عالمنا المعاصر.

(١) العوامل الدافعة لتبنِّي هذا الاتجاه القيادي

لقد لاحظنا أعددًا مذهلة من الرؤساء التنفيذيين الذين اتصفوا بالذكاء البالغ وشدة الفطنة، ومع ذلك فشلوا فشلًا مدوِّيًا في السنوات الأخيرة؛ فعلى سبيل المثال: كان ديرك جاجر من شركة بروكتر آند جامبل، ومايك مايلز من شركة فيليب موريس، وفيل بيرسيل من مؤسسة مورجان ستانلي، أشخاصًا أذكياء ونجباء للغاية (وأمناء أيضًا)، وعلى الرغم من أن بعض إخفاقاتهم نتجت عن أحداثٍ خارجةٍ عن سيطرتهم، فإن كثيرًا منها يمكن أن يعود إلى أتباعهم كرؤساء تنفيذيين لمنهج قيادةٍ أحادي التفكير. وعلى الرغم من حماسهم وإصرارهم، فإن الافتقار إلى المشاركة الوجدانية، والشجاعة، والحَدْس، والاستعداد للاعتراف بضعفهم؛ أدَّى إلى عرقلة مسيرتهم، ومسيرة مؤسساتهم في بعض الأحيان.

في الماضي، كان من المحتمل إلى حدٍّ كبيرٍ ألَّا تتعرقل مسيرتهم. وحتى وقتٍ قريبٍ للغاية، لم يكن باستطاعة القادة الجزئيين الحفاظ على مناصبهم فحسب، بل كانوا يستطيعون الازدهار أيضًا. وقبل أن تصبح الأسواق العالمية أكثر شفافيةً، وتقلُّبًا واعتمادًا على شبكة الإنترنت، كانت القيادة الأحادية البُعْد كافيةً في الغالب، ولم يكن من الغريب أن تجد مسئولين تنفيذيين يديرون شركاتٍ من خلال الأوامر والسيطرة. لقد كان الرؤساء

التنفيذيون الذين يتجنَّبون المخاطَرةَ هم القاعدةَ إلى حدٍّ كبيرٍ وليسوا الاستثناء، وكان القادة المتعاطفون والذين يُظهِرون المشاعرَ يُعَدُّون قادةً «ضعفاء».

لكن تغيَّرَتِ الأحوال، وفيما يلي تحديدٌ لبعض العوامل الدافعة إلى التغيُّر نحو القيادة الكاملة التي لاحظناها:

(١-١) الترابُط العالمي

في مقالةٍ بعنوان «حَمَلة ماجستير إدارة الأعمال والصعود للمستوى العالمي»، أعلن نايجل أندروز ولورا دي أندريا تايسون نتائجَ استقصاءٍ سُئِل فيه مائة من القادة حول العالم عمَّا يحتاجه المسئولون التنفيذيون الشباب كي يحقِّقوا النجاحَ في الوقت الحاضر. أندروز هو عضو مجلس إدارة كلية لندن للأعمال، وتايسون هي عميدة كلية لندن للأعمال، وأجريا هذا الاستقصاء بدافع القلق من أن يكونوا لا يُعلِّمون طَلَبةَ ماجستير إدارة الأعمال الأمورَ التي يحتاجون إلى تعلُّمها كي يصبحوا ناجحين في سوق العمل العالمية. وكان قلقهما مبرَّرًا، وفقًا لنتائج الاستقصاء؛ إذ كان المسئولون التنفيذيون حول العالم يعتقدون أن تركيز الأساتذة في الكلية على المحتوى — أيْ تدريس الطَلَبة ما يحتاجون إلى معرفته — ليس كافيًا. وقال أندروز وتايسون إن القادة العالميين في المستقبل سوف يحتاجون أيضًا إلى ما أطلقا عليه مصطلح «المهارات والصفات» إلى جانب المعرفة. وهذه المهارات والصفات تشمل مهارات التعليق على الأداء، والاستماع، والملاحظة. وتحتاج الشركاتُ العالمية إلى قادةٍ ومديرين يزدهرون في ظل التغير، وتعكس أفعالُهم أعلى مستويات النزاهة (وهذه هي الصفات). ويمكن ترجمة كثيرٍ من الصفات التي ذكراها إلى القلب والشجاعة، بالإضافة إلى العقل «الواسع الأفق».

وينطبق ما اكتشفاه على أرض الواقع، خاصةً عند تأمُّل مقتضيات إدارة إحدى الشركات العالمية أو العمل بها. أولًا: يشيع توجُّه تكوين علاقاتٍ شخصيةٍ في مجال الأعمال في معظم الدول خارج الولايات المتحدة؛ فشخصية وطبيعة القادة لا تقلان أهميةً عن المنتجات والخدمات التي يبيعونها. فإذا كانت لديك معاملات تجارية مع دولٍ أخرى، فلا بد أن تُظهِر صفاتٍ معينة (الاحترام، التواضع، الثقة) يتوقَّعها ويُقدِّرها قادةُ الشركات الأجنبية لا شعوريًّا؛ ومن ثَمَّ يُعَدُّ توظيف القلب صفةً ضرورية.

ثانيًا: إذا كنت تعمل على نطاقٍ عالمي، فستكون المخاطرُ بطبيعة الحال أكبرَ ممَّا ستكون عليه إذا كنتَ تعمل في مؤسسةٍ محلية. إن التعقيد والغموض اللذين يكتنفان

المعاملات الدولية أو العمل في ثقافةٍ مختلفةٍ، لهما تأثير كبير، ويتطلبان اتخاذَ قراراتٍ دون الدرجة المعتادة لليقين من صحتها؛ ذلك اليقين الذي نشعر به في بيئة العمل المحلية المألوفة. إن أفضل القادة العالميين يشعرون بالراحة أثناء العمل في ظل بيئةٍ يكتنفها الغموض، وهم قادرون على جعْل المخاطرات مثمرةً؛ تلك المخاطرات المعتمدة على الحَدْس والعلاقات الشخصية قدر اعتمادها على مهاراتهم التحليلية. فتقلُّب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في سوق العمل العالمية، يتطلَّب قادةً يستطيعون التعايُش مع هذا التقلُّب، بل الاستفادة منه أيضًا. أما القادة الذين يتجنبون المخاطَرة في مواجَهة الأوضاع الملتبسة والظروف المتغيرة، فلا يصبحون قادةً عالميين أكْفاءً.

ثالثًا: قائد الإدارة العليا العالمي لا يمكن أن يركِّز فقط على إجراءات واستراتيجيات الجوانب التقنية. والأشخاص في المناصب القيادية في الشركات العالمية يفشلون عندما تقتصر معرفتُهم على مجالات تخصُّصهم؛ فعندما يتناول المسئولون التنفيذيون الأمريكيون العشاءَ مع قادةٍ أوروبيين، على سبيل المثال، يجب ألَّا تكون وجهةُ نظرِهم وفهمُهم محيطَيْن علمًا بقضايا الأعمال فحسب، بل يجب أن يتضمَّنَا الاتجاهات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية أيضًا؛ فهؤلاء القادة لا بد أن يتحلَّوْا كذلك بِسِعة الأفق، وأن يكونوا قادرين على تفهُّم القِيَم الثقافية والأنماط السلوكية المتنوعة.

(١-٢) زيادة تعقيد التنفيذ

توجد خرافة يعتنقها الكثيرون، تقول إن الأشخاص الذين «ينجزون المهامَّ» في المؤسسات يعملون اعتمادًا على عقولهم في المقام الأول، وإنهم أناسٌ آليون جادُّون شديدو العزم، يوجِّهون كلَّ شيءٍ ويقيسونه من أجل تحقيق نتائج ممتازة. وعلى الرغم من أن التنفيذ يتطلَّب بالفعل توجيهًا وتركيزًا، فقد قدَّمَ لاري بوسيدي ورام تشاران أدلةً كافيةً على أن التنفيذ يتضمَّن أيضًا مهاراتِ تفاعلٍ اجتماعيٍّ قويةً واستعدادًا للمخاطرة. وفي كتابَيْهما «التنفيذ» و«مواجهة الحقيقة»، يوضحان أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا مهمًّا في إنجاز المهام، وأن القدرة على تشجيع الآخَرين على إنجاز المهام أمرٌ ضروري. ويتناولان كذلك الشجاعة كصفةٍ للأشخاص الذين يُحقِّقون أهدافًا طموحة، مشيرَيْن إلى أن تنفيذ الأمور الصعبة يتطلَّب ما هو أكبر من مجرد قدرٍ قليلٍ من الشجاعة.

إن تركيبة التنفيذ في الوقت الحاضر أعقد ممَّا كانت عليه منذ سنوات؛ ففي الماضي عندما كانت السلطة أكثر تمركُزًا، كان الرؤساء التنفيذيون وغيرهم من قادة المؤسسات

يستطيعون إصدارَ توجيهاتٍ وهم يتوقَّعون تنفيذَها بسرعةٍ وباجتهاد. وبالمثل، كانت بيئةُ الماضي خاضعةً لقدرٍ أقل من سيطرة الشركات العالمية، والتغيُّر التكنولوجي المستمر، والعقبات الأخرى التي قد تظهر في طريق تنفيذ الأهداف. أما في الوقت الحاضر، فالتنفيذ يتطلَّب في أغلب الأحيان مزيجًا من السلطة والتأثير، ومن المخاطرة والتحليل، ومن الإيضاح (أو إقناع الناس) والإلهام (أو الاستحواذ على قلوبهم).

(١-٣) النمو

يتطلَّب النمو ما هو أكثر من مجرد استراتيجيةٍ جيدةٍ هذه الأيام. وعلى الرغم من أن الاستراتيجية قد تكون ذكيةً ومتوافِقةً مع المعلومات حول تفضيلات العملاء، ومع اتجاهات السوق، فإنها نادرًا ما تنجح اعتمادًا على مزاياها الاستراتيجية فحسب. والاستراتيجية المفروضة هي استراتيجيةٌ يمكن تنفيذها بكفاءةٍ لكن دون حماسٍ أو طاقة أو ابتكار أو فعالية. من واجب القادة أن يثيروا حماسَ الأشخاص إزاء استراتيجية النمو، وأن يقنعوهم بأن يثقوا في رؤية القيادة لمستقبل الشركة، وأن يشعروا بأنهم سيكونون قادرين على الإسهام في تحقيق تلك الرؤية. إن الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات أصبحوا أكثر وعيًا من أي وقتٍ مضى من خلال شبكة الإنترنت، ومدة الخدمة الأقصر، والتبادُل المستمر للبريد الإلكتروني؛ وهم أيضًا أكثر تشكُّكًا وأقل ثقةً؛ ومن ثَمَّ لن يقدِّموا الالتزام، والجهد الإضافي، والتفكير الابتكاري التي يتطلَّبها النمو، إلا إذا آمنوا بالرؤية، وإنه لَمنوط بالقادة المساعَدة في خلق هذا الإيمان وهذا الالتزام.

النمو ينطوي أيضًا على المخاطرة. قليلة هي الشركات التي تنعم بميزةٍ تنافسيةٍ في القرن الحادي والعشرين نتيجةً لتقديم منتجاتٍ أفضل، أو السيطرة على السوق، أو امتلاك قدرةٍ تسعيرية، كذلك لا يوجد سوى عددٍ قليلٍ جدًّا من العناصر المؤكدة في مجال استراتيجيات التوسُّع؛ فعلى الرغم من أن الشركات قد تبدأ في الاستحواذ على شركةٍ أخرى أو تُقدِّم منتجاتٍ جديدةً بثقةٍ، فإنها أيضًا تخاطر في كل مبادَرةِ نموٍّ. قد تتجنَّب القيادةُ المحافِظة مثلَ هذه المبادرات؛ نظرًا لعلمها بأن احتمالات النجاح أقل ممَّا كانت عليه منذ عشر سنوات، وربما تفضِّل استراتيجيات تُقدِّم نموًّا أقل ومخاطَرةً أقل بكثير. إن الركودَ تهديدٌ حقيقي للشركات التي تتبنَّى هذه العقلية؛ ما يُحتِّم على القادة أن يكونوا مستعدين لدعم وتنفيذ استراتيجيات النمو التي يؤمنون بها حقًّا.

(١-٤) الحاجة إلى الابتكار

طالما كان تعريف «الإبداع» أنه نظرةٌ فريدة على أحد المواقف تُسفِر عن حلٍّ أفضل. وكان تعريف «الابتكار» أنه تطبيق هذه النظرة الفريدة على المؤسسة وتغيير طريقة أدائها. وربما كان التعريف الأول جيدًا في السنوات الماضية، لكن التعريف الأخير أصبح تبَنِّيه لزامًا على القادة في الوقت الحاضر. إن القادة المبدعين الذين يستخدمون عقولَهم ويأتون بحلولٍ أفضل هم قادة جيدون، لكنهم في الغالب يجدون لإبداعهم تأثيرًا ضئيلًا على طريقة أداء الشركة.

تعجُّ الشركات في الوقت الحاضر بأفكارٍ تقدُّميةٍ تتحطَّم في الغالب أثناء انتقالها من مرحلة التطوير إلى مرحلة التنفيذ. ولا تربو في النهاية عن شراراتِ برقٍ لامعةٍ خاطفةٍ أضاءت في الظلام؛ أيْ ببساطةٍ تفشل هذه الأفكار في تحقيق ما هو أكثر من خلْق إثارةٍ مبدئيةٍ حول منتجٍ جديدٍ واعد، أو خدمة، أو عملية، أو سياسةٍ واعدة، وتتبدَّد بعد ذلك في خضم توقُّعاتٍ غير مُحقَّقَة.

والتحدِّي اليومَ يكمن في خلق مناخٍ من الابتكار، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا اجتمعتْ قيادةٌ تُوظِّف القلب والشجاعة مع قيادةٍ تُوظِّف العقل. إن أنظمة إدارة المعرفة ليست ذات قيمةٍ كبيرةٍ إنْ لم تتضمَّن عملياتِ تبادُلٍ معرفيةً دقيقةً وعلنيةً تتجاوز الحدودَ الداخلية؛ ففي كثيرٍ من الشركات، يحتفظ الموظفون بالأفكار الجيدة لأنفسهم، ويخافون من الإعلان عن عملهم المبدع خشيةَ عدمِ تلقِّي التقدير أو العجز عن التحكُّم في التطبيق. ويظل بعض الأشخاص متردِّدين في مشاركة أفكارهم مع الآخرين في الوظائف أو المكاتب الأخرى أو في المستويات الإدارية المختلفة عن مستواهم؛ نظرًا لضعف علاقاتهم معهم أو عدم ثقتهم في حماية الآخَرين للأفكار واستخدامها بحكمة.

تبحث الشركات في الوقت الحاضر عن قادةٍ يخلقون بيئةً لا يُثبطُ فيها الخوفُ أو القلقُ الموظفين، بيئةً لا يتحمَّسون فيها لمشاركة وجهة نظرهم فحسب، بل يتقبَّلون كذلك سماعَ أفكار الآخرين وتبنِّيَها، حتى إن كانت من مصادر خارج شركاتهم. وترغب الشركات أيضًا في قادةٍ قادرين على فرض الانضباط على عملية توليد الأفكار؛ ففي كثيرٍ من الأحيان، في أثناء البحث الخاطئ عن الابتكار، يتبنَّى القادة كلَّ الأفكار الجديدة خوفًا من أن يثنيَ الرفضُ الموظفين عن المساهمة بالأفكار. أو قد يحابون الأفكار الصادرة عن أصحاب المناصب والسلطة على حساب الأفكار المولَّدة من خلال الاكتشاف المنظَّم. وتلزم

الشجاعة لقتل الأفكار التي تستحق القتل، وتصعيد الأساليب الجديدة المفيدة حقًّا إلى المستوى التالي، ورفض الأخرى التي تفتقر إلى احتمالية النجاح. وبالطريقة نفسها، يحتاج القادة أيضًا إلى الشجاعة اللازمة لتحمُّل قدرٍ معقولٍ من الفشل والتعلُّم من أخطائهم؛ فبعض الأفكار الرائعة تنتهي بها الحالُ بالفشل، ولا بد أن يعلن القائد أن قدرًا معينًا من الفشل يلازم مجالَ الابتكار.

(١-٥) ارتفاع سقف التوقعات

يتوقَّع معظم الموظفين أكثر من مجرد قائدٍ أحاديِّ البُعْد. ونظرًا لأن الأشخاص العاملين في الشركات أصبحوا أكثر تعقيدًا ووعيًا بقضايا القيادة والتنمية، من خلال وسائل الإعلام التقليدية وشبكة الإنترنت وحواراتهم مع الزملاء والأصدقاء، فإن الموظفين يضعون معايير أعلى لقادتهم. منذ فترةٍ قريبةٍ لا تتجاوز عشر سنوات، كان أغلب موظفي المكاتب ذوي الياقات البيضاء خاملين إلى حدٍّ كبير؛ إذ كانوا يتوقَّعون الحصولَ على مُرتَّب معقول، والحصول على مزايا معقولة، والاحتفاظ بوظيفتهم لسنواتٍ ما داموا يقومون بالأعمال المنوط بهم إنجازها. وقليل منهم كان يتوقَّع الخضوع للتوجيه أو التطوير؛ وعدد أقل كان يتوقَّع من قادته التفهُّم، أو توظيف الحَدْس، أو بث الحيوية، أو إزالة العقبات وتسهيل تدفُّق المعلومات.

واليومَ، أصبح لدى الموظفين قدرٌ أكبر من المعلومات ويتوقَّعون أكثر من مجرد توجيهاتٍ وقرارات، وهو ما يرجع إلى حدٍّ كبير إلى شبكة الإنترنت وغيرها من وسائل التكنولوجيا. إنهم يريدون أن يعرفوا لماذا تحدث الأحداث، ويتوقَّعون الذكاء أو الكفاءة في قادتهم، ويدركون أن قرارات القيادة يمكن أن تؤثِّر مباشَرةً على الحوافز، وزيادة المرتبات، والوظيفة التي قد يشغلونها أو قد لا يشغلونها في الغد. فلقد رأَوْا مؤسساتٍ بَدَتْ لا تُقهَر تتعرَّض للفشل بسبب قِصَر نظر قادتها، أو انفصالهم عن الموظفين، أو عدم أمانتهم. ونتيجةً لذلك، فإنهم يسعَوْن للعمل مع قادةٍ يتمتَّعون بنطاقِ قدراتٍ أكبر ممَّا كان عليه الوضع في الماضي.

وعلى القدر نفسه من الأهمية، فإنهم يرغبون في قادةٍ يستطيعون قيادة الشركة في بيئةٍ تتسم بالخطر والتقلب؛ فالصناعات التي كانت في السابق لا تُقهَر مثل الصناعات الدوائية، والخدمات المالية، والبضائع الاستهلاكية التي استمتعتْ بسنواتٍ من النمو

والربحية، أصبحتْ فجأةً مهدَّدةً بمنافسين جدد، وتشريعاتٍ جديدة، وتقنياتٍ جديدة. أيضًا، الإرهاب والأمن والأعاصير والكوارث الطبيعية ونقص الطاقة؛ كلها عوامل تزيد التحدِّي التنافُسي الذي يواجه كلَّ الشركات. قد يحيط بنا الخوفُ من جميع الاتجاهات؛ ومن ثَمَّ يحتاج الأفراد إلى قادةٍ يستطيعون الثقةَ في قدرتهم على مساعدتهم في المُضي قدمًا. لقد أصبح الموظفون بطبيعة الحال يشعرون بأنهم معرَّضون للخطر أكثر من ذي قبلُ، ولهذا السبب يتوقَّعون أن يكون قادتهم أكثرَ من مجرد مخطِّطين استراتيجيين بارعين؛ إنهم يتوقَّعون من قادتهم أن يحموهم، ويوجِّهوهم، وأن تكون لديهم قوةُ الشخصية اللازمة لفعل الصواب.

(٢) صفات القائد الكامل

مَن القادة الكاملون في وقتنا الحاضر؟ إنهم حولنا في كل مكان. عندما نفكِّر في قائدٍ كاملٍ يبرز رودي جولياني عمدة نيويورك السابق فورًا في أذهاننا؛ فبعدَ أحداث ١١ سبتمبر، أظهَرَ مزيجًا استثنائيًّا من العقل والقلب والشجاعة، ويرجع هذا الوصف إلى حدٍّ كبيرٍ إلى أن جانب القلب من شخصيته القيادية نادرًا ما كان يظهر في الماضي. لقد كان معروفًا بأنه صارم، وذكي، بل كان يُعتبَر أيضًا متحجِّر القلب إلى حدٍّ ما بسبب صرامتِه في التعامُل مع الجرائم، وإجراءاتِ طلاقه التي نالت قدرًا كبيرًا من اهتمام الجماهير، وطموحِه الذي لا حدودَ له.

وعلى الرغم من ذلك، ففي ظل التغطية الإعلامية المكثفة التي أعقبت الهجوم الإرهابي، أظهر جولياني ترابُطه العاطفي وضعفه للعالَم؛ فهو لم يكن حاضرًا فحسب في مسرح الجريمة يُقدِّم الدعمَ لرجال الإطفاء وأُسَر الضحايا، بل إن مؤتمراته الصحفية أظهرتْ واستثارَتْ تعاطُفًا صادقًا وإحساسًا حقيقيًّا. وعندما سأله أحدُ المراسلين عن أقصى عددٍ متوقَّعٍ للضحايا، أجاب قائلًا: «عندما نحصل على العدد النهائي، سيكون أكبر ممَّا يمكننا احتماله.» أظهر جولياني كذلك الشجاعة والمخاطرة في ردِّ فعله تجاه تلك المأساة؛ إذ قيَّدَ حركةَ الدخول والخروج في نيويورك، على الرغم من أن هذا الأمر أزعَجَ ملايين من الأفراد وضايَقَ العديد من الشركات. وكان مستعِدًّا لقول: «لا أعلم.» في مواقف عديدة، وهذا غالبًا يُعتبَر أسلوبًا خطيرًا بالنسبة إلى قائدٍ يريد أن يراه الناسُ مسيطرًا على الموقف.

وعلى الرغم من ذكاء جولياني وما أبداه دومًا من قدرةٍ على التحليل والتفكير بوضوحٍ في المشكلات التي واجَهَها، فإنه لم يستخدم عقله بالطريقة الضيقة الأفق التي يتبعها

بعضُ القادة، بل كان متفتِّحَ الذهن وصريحًا في ردوده على الإعلام، فلم يُظهِر شخصيته التحليلية الجافة غير العاطفية باعتباره مدَّعِيًا عامًّا سابقًا؛ ولم يلجأ كذلك إلى إضفاء الغموض على الموقف أو اللجوء إلى التعميم، كما يفعل كثيرٌ من السياسيين عند الرد على الأسئلة الصعبة؛ كما لم يتخذ موقفًا دفاعيًّا. لقد مزج القصصَ بالبيانات، ومزج المعلومات الجيدة التوقيت بتفسيراته الشخصية، وعلى هذا النحو قدَّمَ رؤًى نادرًا ما يُقدِّمها السياسيون.

على صعيد الأعمال، تُمثِّل أندريا يونج، الرئيس التنفيذي لشركة إيفون، قائدًا يمزج ببراعةٍ بين العقل والقلب والشجاعة، ونحن نعرفها جيدًا. منذ عدة سنوات عندما كانت إيفون في حالة تغيُّرٍ جذري، كانت القدرة الاستراتيجية لِيونج تلعب دورًا محوريًّا؛ إذ كان منوطًا بها وضعُ استراتيجيةِ تسويقٍ ووضعُ خطةِ عملٍ سليمةٍ لاستعادة ثروات شركة تُحتضَر. وعندما أَعَدَّتْ هي وفريقها الاستراتيجيةَ المطلوبة — وكانت استراتيجيةً تهدف إلى تحويل التوجُّه التقليدي للشركة من الاهتمام بالناس إلى تبنِّي عقليةٍ تهتمُّ بالأداء — كانت أندريا يونج، بصفتها الرئيس التنفيذي، مغامِرةً ذكية؛ فاستعانت بحملةٍ إعلانيةٍ مبتكَرةٍ، وتخلَّصت من العلامات التجارية غير المربِحة، وأغلقت بعض المصانع، واتخذت خطواتٍ أخرى لتنشيط الأداء. وفي الوقت نفسه، لم يكن الأفراد المتشبِّعون بثقافة إيفون ليوافِقوا على استراتيجيتها لو لم تكن شخصًا محلَّ ثقة. إن تركيزها على التواصُل وبناء العلاقات، بالإضافة إلى إصرارها على ضرورة أن يتمتَّع كلُّ فردٍ في فريقها بالذكاء العاطفي ويُظهِره؛ دعَمَ هذه الثقة. ومع مرور السنوات، اضطُرَّتْ أندريا إلى اتخاذ قراراتٍ صعبةٍ متعلِّقة بالأفراد، واستطاعت أن تحافظ على ولاء واحترام موظفي إيفون، على الرغم من تسريح الموظفين القدامى. إن اتخاذ مثل هذه القرارات تطلَّبَ الشجاعةَ، والحفاظُ على الروح المعنوية المرتفعة بعد اتخاذ تلك القرارات تطلَّبَ توظيفَ القلب.

(٣) القيادة السياقية

في كلٍّ من المثالين السابقين، قد تلاحظ أن استجابةَ يونج وجولياني كانت محدَّدةً بسياقِ موقفٍ معين؛ لقد تمكَّنَا من الانتفاع بسلوكياتٍ توظِّف العقل والقلب والشجاعة حسبما اقتضت الأحداث. ومن المفيد استعراض هذه المرونة القيادية من زاوية «السياق مقابل المحتوى».

لقد أجْرَتْ شركتنا (ميرسر دلتا) مؤخرًا دراسةً على عددٍ من الرؤساء التنفيذيين حول قيادة السياق مقابل قيادة المحتوى، واكتشفنا أن قادة السياق كانوا أكثر كفاءةً من قادة المحتوى بمعدل ثلاثة أضعاف؛ فقادة المحتوى ينتمون إلى نوع القيادة التقليدي الذي يعتمد على العقل؛ فهم يشعرون بالحاجة إلى استخدام معرفتهم لإضافة قيمةٍ عند مقابَلة الآخَرين. أما قادة السياق فيضيفون القيمة من خلال التعرُّف على الموارد الأخرى المتاحة عند دخول إحدى القاعات واستخدامها بكفاءة. إن الإدارة وفق السياق تتطلَّب القلب والشجاعة؛ فهؤلاء القادة يحتاجون إلى المخاطرة بالاعتماد على غيرهم لإضافة القيمة، ويجب أن يتواصَلوا مع الأشخاص الآخرين كي يكونوا مستعِدِّين لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم. بيل ويلدون من جونسون آند جونسون، وجيف إميلت من جنرال إليكتريك، وستيف راينمند من شركة بيبسي؛ كلهم رؤساء تنفيذيون يتبعون نهج قيادة السياق. إن الظهورَ بمظهر الشخص الأذكى في المكان أقلُّ أهميةً بالنسبة إليهم من القدرة على استخدام العقل والقلب والشجاعة حسبما يقتضي الموقف.

يلعب السياق دورًا محوريًّا لأي قائدٍ يعمل في بيئة عالمية. في الماضي، كان بإمكان القادةِ الاعتمادُ على معرفتهم لحل معظم المشكلات والتعامل بكفاءةٍ في معظم المواقف؛ وفي أغلب الأحيان، كان القادة يعملون في إطار بيئةٍ أو مجموعةٍ من التخصُّصات المحدودة والثابتة نسبيًّا. أما اليوم، فيتغيَّر السياق باستمرار؛ ففي أحد الأيام، قد يكون من المهم للرئيس التنفيذي إظهارُ التعاطُف عند إعلان تصفية أو إغلاق أحد المصانع؛ وفي اليوم التالي قد يركِّز على إبرام تحالُفٍ مع شريكٍ صينيٍّ أو آسيويٍّ لخلق فرصةٍ رائعةٍ للنمو. وفي كلا الموقفين، يجب أن يقرِّر الرئيس التنفيذي مسارَ عملٍ، واضعًا في اعتباره أنه في جميع المواقف تقريبًا التي تتطلَّب اتخاذَ قرارٍ ما، ينطوي الجانب الإيجابي على جانبٍ سلبي، وأن القدرةَ على اتخاذ القرار السليم، اعتمادًا فقط على تحليل المعلومات الموجودة، مستحيلةٌ تقريبًا. يجب أن يمتلك حسَّ مخاطَرةٍ يكاد يكون فطريًّا كي يحدِّد ما إذا كانت المخاطرة أم تقليل التكاليف هو الحلَّ المفيد؛ وفي اليوم الثالث، قد يواجه دعوى قضائيةً بسبب الملكية الفكرية، أو مطالبات المساهمين أو الموظفين، ولتقليل الضرر الذي قد يخلفه أيٌّ من هذين الأمرين، قد يحتاج إلى إظهار اعتمادٍ متساوٍ على كلٍّ من العقل والقلب والشجاعة لإدارة المشكلات الناشئة.

إن نوعية القائد التي نصفها ليست مثاليةً أو خاليةً من نقاط الضعف؛ فمن الممكن أن يبالغ في إبداء الشجاعة في وقتٍ يتطلَّب الاعتمادَ على الذكاء. وقد يميل بفطرته أيضًا

إلى جانب القلب أكثر من جانبَيِ العقل والشجاعة، ويحتاج إلى أن يملك وعيًا بالغًا بجميع وجوه شخصيته القيادية؛ وربما يحتاج إلى بذل مجهودٍ أكبر لاستخدام الجانبَيْن الآخَرين من شخصيته اللذين لا يَظهران بسهولةٍ مثل تعاطُفه، وقدرته على التواصُل ومهارته في الاستماع؛ ولذلك، فالحل هو استخدام كلٍّ من الأجزاء الثلاثة للإمكانيات القيادية؛ ففي كثيرٍ من الأحيان، يعتمد القادة تلقائيًّا على أسلوبهم الذي أثبت جدارةً في حل المشكلات أو تكوين العلاقات أو الاستفادة من الفرص؛ أي الإمكانيات والصفات التي نجحت معهم في الماضي. وهكذا يبالغون في الاعتماد على خبرتهم الماضية، ويفترضون تلقائيًّا أن بإمكانهم التعامُلَ مع التحديات بالطريقة التي طالما اتبعوها؛ فيصبحون في النهاية قادةً جزئيين، وهذا كما سنرى، يمكن أن يخلق مشكلاتٍ عويصةً في حياتهم المهنية وداخل شركاتهم.

(٤) عيب الكفاءة الجزئية

لا نريد أن نعطيَ انطباعَ أن القادة الجزئيين غيرُ قادرين على النجاح؛ فلقد عملنا مع الكثير من كبار التنفيذيين النابهين الذين قادوا فِرَقَ عملٍ تمكَّنتْ من وضع استراتيجياتٍ عالية الربحية والنجاح في تنفيذها. إن الأشخاص الأذكياء قادرون في الغالب على الإتيان بأفكارٍ مبتكرةٍ تُسفِر عن منتجاتٍ وخدماتٍ ناجحة، وهم قادرون على تحليل البيانات، وتكوين الشراكات والتحالفات، واستخدام القدرة العقلية الخالصة بمائة طريقةٍ مختلفةٍ لقيادة المؤسسات.

في بعض الأحيان قد يَفرض السياق قيادةً تعتمد على العقل؛ فعلى سبيل المثال: قد تكون الشركات هي الأولى في السوق (في الوقت الحاضر على الأقل)، وتحتاج إلى رئيسٍ تنفيذيٍّ يكون مفكرًا استراتيجيًّا قويًّا وماهرًا في الأمور المالية. أو قد يَفرض الوضعُ نوعًا آخَر من القيادة الجزئية؛ فالمؤسسات غير الهادفة للربح، على سبيل المثال، جرَتِ العادةُ على إدارتها من قِبَل رؤساء تنفيذيين يركِّزون على جانب القلب لأنها سعتْ لأَنْ تكون شركاتٍ تَوَجُّهها مُنْصَبٌّ على الناس في المقام الأول، وعلى جني المال في المقام الثاني؛ ممَّا أدَّى إلى ارتفاع نفقات جمع التبرعات وغيرها من المصاريف وانخفاض المصداقية. إذا لم تكن الظروف آخِذة في التغيُّر، فإن القيادة الجزئية ستكون لا بأسَ بها. لكن، كما نعلم جميعًا، الأمور تتغيَّر أسرع ممَّا يمكن أن نتخيَّل.

ولأن البيئة الحالية تعجُّ بالتغيير والمتطلبات المعقدة، فإن أسلوب الإدارة الجزئية يكشف نقاطَ ضعفِ القائد. عندما يكون الأفراد ضعفاء في مجالٍ أو مجالين من المجالات

الثلاثة للإدارة الكاملة، ينتهي بهم المطاف بالتعرُّض لمواقف يفتقرون فيها إلى مجموعة خيارات لازمة للتعامُل مع تحدياتهم بكفاءة. وتؤيد دراساتُ القيادة هذا الرأي؛ فقد وجدَتْ شيلي كيركباتريك وإيد لوك أن القادة الأكْفاء لديهم معدلُ ذكاءٍ مرتفعٌ ومعرفةٌ واسعةٌ بمجالات عملهم (العقل)، ويديرون بنزاهةٍ وثقةٍ (القلب)، ويُظهِرون الإصرارَ والعزيمةَ (الشجاعة).

لنُلْقِ نظرةً على بعض التبعات التي تحدث عندما يتولَّى الأفراد القيادةَ مستعينين على نحوٍ أساسيٍّ بنقاط قوتهم المعرفية أو قدرتهم التحليلية؛ أيْ بعقولهم. وعلى وجه التحديد، هذا ما يحدث عندما يفعل الرؤساء التنفيذيون ما يلي:

• «إخافة الأفراد بذكائهم»: إن النبوغ الفكري بلا مهاراتِ تواصلٍ مع الأفراد أو شجاعةٍ يتحوَّل إلى نبوغٍ باردٍ مبهر، ويدعم ثقافة مؤسسية تستنسخ شخصية القائد. ونحن نعرف أحد الرؤساء التنفيذيين كانت لديه قدرة مخيفة على استدعاء بياناتٍ غامضةٍ أو محادثاتٍ تعود لعامٍ مضى في لحظةٍ خاطفة. وعندما يختلف معه مرءوسوه كان يُفحِمهم بالإحصاءات.

إنَّ عَجْز الرئيس التنفيذي عن الاستماع بإمعانٍ أو التحكم في غروره، جعَلَ فريق إدارته في نهاية الأمر ينصاع إلى تحليله في جميع الحالات؛ فلم يعارضه أحد، ونظرًا لأن الشركة كانت تعمل بنجاح، وتسيطر على حصتها السوقية، وتمنع المنافسين من الفوز بميزةٍ استراتيجية، كانت الأمور على ما يرام. لكن عندما دخل الاقتصاد في حالة ركودٍ بعد أحداث ١١ سبتمبر، وقدَّم المنافسون الأجانب تكنولوجيا متفوقة، كان هذا الرئيس التنفيذي عاجزًا عن استنفار فريقه للعمل فورًا واتخاذ الإجراءات التي قرَّر أنها مطلوبة؛ فلم يخسر فحسب الكثيرَ من كبار الموظفين، لكنه عجَزَ أيضًا عن دفع الشركة نحو دعم استراتيجيته لتغيير الموقف للأفضل، على الرغم من احتمالية كونها استراتيجيةً ذكية.

• «تشويش الأمور عبر تعقيد الموضوعات»: الأشخاص الذين يقودون باستخدام عقولهم فقط معرَّضون لخطر المبالغة في التفكير في المشكلات والمبالغة في تحليل الفرص؛ فبدلًا من تحديد الخيارات بوضوحٍ أو تقديم بياناتٍ كافيةٍ فحسب لاتخاذ القرار، يعتقد هؤلاء الأشخاص أن أي مشكلةٍ هي مجموعة من التحديات العقلية؛ ومن ثَمَّ يُثقِلون كاهل الجميع بالإحصائيات، والأفكار، والبدائل. وقد يفتقرون إلى شجاعةِ مواجَهةِ الجوانب العاطفية في الموقف، أو يتأخرون في

اتخاذ القرار. وهذا الأسلوب المعقَّد يجعل الأشخاص يشكِّكون في أفكارهم الأبسط (والأكثر فاعليةً في أغلب الأحيان)، ويذعنون إلى التعقيد.

• «السيطرة على المحادثات»: لا شك أنك قابلتَ مسئولين تنفيذيين مغرمين بسماع أصواتهم؛ فهؤلاء يخطبون ويُفتون، ويستمتعون كذلك باستعراض معرفتهم وآرائهم المتبحِّرة، ويفتقرون إلى شجاعة السماح للآخرين بالتعبير عن آرائهم (فهم يخشَوْن أن يُثبِت أحدهم أنهم على خطأ)، ويفتقرون كذلك إلى القلب الذي يشعر بالآخرين ويعترف بقيمة ما يمكن أن يسهموا به. قد يتمتَّع هؤلاء القادة بفصاحةٍ وقدرةٍ هائلةٍ على الإقناع، لكنهم في النهاية يَثْنُون مرءوسيهم المباشِرين عن مشاركة مشاعرهم أو أفكارهم الحقيقية. إن القائد المسيطر يجعل الآخرين يتوهمون أنه مسيطر تمامًا ويعرف كل شيء، لكن هذا الوهم ينتهي في الغالب بإيذاء الشركات التي تتخذ قراراتٍ اعتمادًا على معلوماتٍ ناقصةٍ لدى الإدارة العليا، أو اعتمادًا على النظرة الضيقة لفردٍ واحد.

• «تغيير الاتجاه دون التزام الشفافية»: يتمتع هذا القائد بذكاءٍ شديدٍ ويدير الكثير من الأمور داخل عقله، حتى إن الموظفين لا يدركون أنه غيَّرَ من استراتيجيته المتبعة. لا يدرك هذا القائد أن الآخرين تائهون؛ ولا يرى أنه يتجه نحو اليسار وأنهم يتجهون نحو اليمين. ولا يفطن كذلك إلى الإشارات المهمة الكامنة ضمن ثقافة الشركة، وبعض هذه الإشارات سببها تصرُّفه أو عدم تصرُّفه. إن القائد المعتمد على القلب يستطيع قراءة الناس جيدًا والشعور بهم عندما يتخلَّفون عن الركب، لكن الأشخاص الذين يقودون معتمدين تمامًا على العقل يمتلكون في الغالب قدرًا قليلًا من فهم الآخرين. وفي نهاية المطاف، عندما لا يتعاون القائد وفريقه، تتراكم الأخطاء.

• «الفشل في ربط خبرة الأشخاص الآخرين بالاتجاه الذي تتوجَّه إليه الشركة»: في بعض الأحيان، تَكمن مشكلة القائد في عدم القدرة على جعْل الآخرين يتبنَّوْن التغيير في السياسة أو في الاستراتيجية. وقد يبذل القادة مجهودًا رائعًا في شرح الاتجاه الجديد، لكنهم يعجزون عن تحفيز الناس لتبنِّي التغيير؛ فهم لا يستطيعون إثبات أن الاتجاه الجديد سيؤثر على الأشخاص الآخرين تأثيرًا إيجابيًّا. ويعجزون كذلك عن فهم استجابات مختلِف الأفراد؛ فعلى سبيل المثال: قد لا يفهمون لماذا يُبدِي نائب الرئيس قلقًا بالغًا حيال التأثير الذي سيُحدِثه

الاتجاهُ الجديد على مؤسسته، أو موارده، أو إمبراطوريته؛ أو لِمَ يعتقد أحد الموظفين أن هذا الاتجاه سيتطلَّب منه فعلَ أمورٍ لم يفعلها قطُّ من قبلُ؛ أو كيف أن شخصًا ثالثًا ربما يركِّز على خبرةٍ سابقةٍ لا علاقةَ لها تقريبًا بالاتجاه الجديد؛ ونتيجةً لذلك، سيكون تبنِّي الناس للاتجاه الجديد فاترًا لأن القائد لم يتفهَّم أسبابَ مقاومتهم له.

• «الحث على الأداء دون دمج قِيَمٍ أخرى»: إن العقلية التي تركِّز على النتائج فقط هي ضرب من الماضي، والمؤسسات التي يديرها أشخاصٌ يتبنَّوْن عقلية الأداء مهما كان الثمن تجعل الموظفين متشكِّكين. وعلى الرغم من صعوبة تحقيق التوازن بين التركيز على النتائج وبين قِيَمٍ مثل الأمانة والتعاطف والثقة، فإن القادة الكاملين يبذلون جهدًا واعيًا وجليًّا من أجل تحقيق ذلك. وحتى إن لم ينجحوا بالكامل، فسوف يعكسون أهمية هذا التوازن بالنسبة إليهم؛ ما يؤدِّي إلى بيئة عملٍ سيشعر فيها الناس بالاحترام، وسيصبح فيها كونُ المرء عضوَ فريقٍ جيدًا أو شريكًا جيدًا أمرًا مهمًّا مع مرور الزمن. وسيستمر الموظفون في السعي نحو تحقيق نتائجَ متميزةٍ، لكن ليس لدرجةٍ تمنع الاهتمام بأي شيءٍ آخَر. وفي أفضل الحالات، فإن المؤسسات المهووسة بالنتائج هي عادةً أماكنُ عملٍ بغيضةٌ. وفي أسوأ الحالات، سوف تلقى مصير شركة إنرون التي أفلست بسبب ممارساتها المريبة.

• «الفشل في خلق منظومةٍ لإعداد القادة وتزويدها بالقادة المحتملين»: لقد أبقينا أسوأ مشكلات القيادة الجزئية للحديث عنها في النهاية. إن القادة الذين يعتمدون على العقل فحسب، عادةً ما تستحوذ عليهم قدراتهم المعرفية لدرجة أنهم لا يفهمون كيف يوظفون ويصنعون قادةً آخَرين على نحوٍ ناجح. وفي بعض الأحيان، يتحالف عقلهم مع غرورهم لإقناعهم أنهم لا يُقهَرون. والشركاتُ التي تتوارثها العائلاتُ، والمؤسسات المنغلقة المقتصرة على جماعةٍ معينةٍ؛ معرضةٌ بصفةٍ خاصةٍ لذلك؛ فالقادة في هذه الحالات يبلغ بهم الغرور في بعض الأحيان مبلغًا يجعلهم يعتقدون أنهم سيقودون إلى الأبد. لكن عندما يتركون مناصبَهم أو يُجبَرون على تركها، يكتشفون أنهم لم يُعِدُّوا أيَّ شخص ليحلَّ محلهم. إن عدم وجود مَن يخلف القائد قد يُحدِث تأثيرًا مدمِّرًا على الشركات، خاصةً لو غادَرَ القائد المعتمد على العقل فقط أثناء إحدى الأزمات،

وهذا يفسِّر ما شهدناه في بضع السنوات الماضية من حالاتٍ كثيرةٍ، اضطُر فيها رؤساء مجالس إدارات الشركات إلى إطلاق عملياتِ بحثٍ خارجيةٍ موسعةٍ، من أجل إيجاد خلفاء للرؤساء التنفيذيين.

في بعض الحالات تستطيع الشركات الازدهار تحت قيادة هذا النوع من الرؤساء التنفيذيين، لكن عندما يترك الشركة، فإنها تنهار؛ لأن القادة في الإدارة العليا لم يتطوَّروا على نحوٍ كافٍ لإدارة المؤسسة دون شخصيتهم المسيطرة. ونظرًا لأن قيادته كانت معتمدة بصورة مفرطة على مهاراته التحليلية وحكمه الشخصي وشخصيته المهيمنة، فإن غيابه يخلق فراغًا يستغرق الآخَرون وقتًا لملئه؛ ولا يمكن ملء هذا الفراغ فجأةً.

(٥) هل مؤسستك تميل إلى القيادة الكلية أم إلى القيادة الجزئية؟

نعترف بأن السؤال المطروح في هذا العنوان من الصعب إجابته؛ إذ تجمع المؤسسات كافةً بين كلا النوعين من القادة. وعلى الرغم من ذلك، فإن عددًا متفاقمًا من الشركات لا يدرك كَمَّ القادة الجزئيين العاملين بها، خاصةً في المناصب القيادية الرئيسية. ومساعدةً في تشخيص نوع القادة الموجودين في مؤسستك، فكِّرْ في الأسئلة التالية:

(١) ما نسبة الأشخاص الموجودين في مناصبَ قياديةٍ، الذين من الممكن تصنيفهم تحت فئة «أذكى شخصٍ موجودٍ في الغرفة»؟

(٢) هل شركتك تضع اعتبارًا لمعيارَي القلب والشجاعة في عملية التوظيف؟ هل تبحث عن أشخاصٍ يتمتعون بمجموعةٍ من الكفاءات المعرفية، أم تتجاوز المواصفات المطلوبة وتنظر بعين الاعتبار إلى نطاقٍ أوسع من الصفات، تظهر من خلال مجموعةٍ من السياقات المختلفة؟

(٣) هل عملية تقييم الأداء في مؤسستك تتضمَّن معيارَي القلب والشجاعة؟

(٤) هل عملية تطوير المسئولين التنفيذيين تركِّز حصريًّا على اكتساب المهارات والمعرفة، أم تُولِي القدر نفسه من الاهتمام إلى اكتساب مهاراتِ التفاعُل مع الأفراد، والقدرة على المخاطرة، والذكاء العاطفي؛ المكتسَبةِ من خلال الخبرات، والتوجيه، والعلاقات المحورية، والاعتراف بالفشل؟

(٥) ما الصفات المستخدَمة عادةً لوصف الرئيس التنفيذي في الشركة؟ أهي عادةً أوصافٌ على غرار أنه «مخطِّط استراتيجي عبقري، ذو قدراتٍ تحليليةٍ عالية، يركِّز على

النتائج، يهتم بالتفاصيل»، أم «متعدِّد الخبرات، صارم لكنه عطوف، يركِّز على النتائج ويهتم بالآخرين، يتمتع بذكاءٍ اجتماعيٍّ عالٍ، شجاع»؟

(٦) بالنظر إلى الأشخاص في مستوى القيادة العليا، ما السمات السائدة لدى غالبيتهم؟ هل هي سمات العقل، أم سمات القلب، أم سمات الشجاعة، أم الثلاث؟

(٧) هل يمكن تصنيف ثقافة المؤسسة على أنها ثقافة تتبع العقل، أم القلب، أم الشجاعة في الأساس؟ هل تسيطر إحدى هذه السمات، أم مزيج من سمتين، أم الثلاث؟

(٨) إذا سألك أحد الأشخاص كيف أصبحتَ رئيسًا تنفيذيًّا في مؤسستك، فهل ستنصحه بأن (١) يُظهِر القدرة على الإقدام على المخاطرات المثمِرة. (٢) يُكوِّن روابطَ ثقةٍ مع الناس. (٣) يصبح مخطِّطًا استراتيجيًّا شديدَ الكفاءة؟ أم ستنصحه بالأمور الثلاثة جميعها؟

(٩) هل تساءلَتْ شركتك من قبلُ عن المزيج الصحيح بين العقل والقلب والشجاعة، المطلوب للوفاء بمتطلبات ثقافة الشركة وتحديات الأعمال في المستقبل؟

إذا أظهرَتْ إجاباتك عن هذه الأسئلة ميلًا إلى القيادة الجزئية، فإن الفصول القادمة سوف تساعدك على فهم كيف تجعل عملياتُ التطوير هذا النوعَ من القيادة مترسِّخًا. ولحسن الحظ، فإننا سنقترح أيضًا طرقًا يمكن أن يدفع فيها التطويرُ الشركاتِ في طريق القيادة الكاملة.

الفصل الثاني

صناعة القادة

الطريقة المنهجية المتكاملة

إننا نمتلك الآن المعرفة والأدوات اللازمة لتطوير قادةٍ كاملين. لكن للأسف، فإن معظم الشركات ما زالت تصنع قادتها تقريبًا بالطريقة نفسها التي كانت تتبعها منذ سنين، عندما كانت متطلبات القيادة مختلفة. ومن المثير للدهشة أن نسبةً كبيرةً من المؤسسات تتبنَّى منهجًا داروينيًّا في القيادة؛ فمَن يستطيعون البقاء لأطول فترةٍ هم المسيطرون. أو في بعض الأحيان يُغدِقون المالَ على عمليات تطوير القيادة من خلال التدريب التقليدي في قاعات المحاضرات أو كليات الأعمال، الذي يكاد يركِّز حصريًّا على التعليم والرؤية المعرفيين. وعلى الرغم من أن كثيرًا من الشركات مقارَنةً بالماضي أصبح يدرك أهمية اختيار وتقييم وإعداد قادة يتمتَّعون بالذكاء العاطفي (ويبذل جهودًا صادقة في فعل ذلك)، فإن هذه الجهود لا تكون فعَّالةً دائمًا، ونادرًا ما تتكامل مع مهارات القلب ومهارات الشجاعة.

وما يثير المزيد من المتاعب على الأرجح أن المشكلات المؤسسية التنظيمية الراسخة تمنع في الغالب أفضل الخطط الموضوعة لتطوير القيادة من تحقيق مرادها؛ فعندما يحدث تنافُر بين الكفاءات المستهدَفة وبين الأعراف الثقافية للمؤسسة، فإن الدروس القيادية لا يدوم أثرها. قد تتغيَّر مفاهيم القائد أثناء عملية التطوير، ثم يعود إلى مؤسسته فيجد أن ثقافتها لا تدعم شخصيته بعد التحوُّل. وربما يُحرِز تقدُّمًا خلال برنامج التطوير فيما يتعلَّق بالتعبير عن أفكاره، لكنه عندما يعود إلى العمل يتعرَّض لانتقادٍ شديدٍ من زملائه ومشرفيه بسبب صراحته الجديدة لدرجةٍ تجعله يعود إلى سلوكياته القديمة.

والجيد في الأمر أن هذه العقبات من الممكن التغلُّب عليها عبر اتباع أسلوب التطوير الصحيح، ومراعاة التزام وإشراك اللجنة التنفيذية في المؤسسة. ولكي نفهم كيفية التغلُّب على تلك العقبات الحتمية، نحتاج أولًا إلى وضع هذه المشكلات التطويرية في سياقٍ تاريخي.

(١) الانتقال من أسلوب المحاضرات إلى التدريب الخارجي وغيره من وسائل التدريب

حتى وقتٍ قريبٍ نسبيًّا، كان أسلوب التعليم «الزراعي» — الذي يقتضي وضْعَ الأشخاص في فصلٍ، وغرْسَ الأفكار والحقائق في أدمغتهم — هو العُرْفَ المتَّبعَ في المؤسسات. ومساعدةً للأشخاص كي يصبحوا مسئولين تنفيذيين جيدين، حاضَرَ أحد الأساتذة الأجانب عن القيادة وكلَّف الأشخاص بتحليلِ ومناقشةِ واستيعابِ بعض سجلات الحالات التاريخية.

إن مجالات الدراسة المعرفية بالنسبة إلى القادة توسَّعَتْ بالتأكيد على مدار السنوات، فأصبحت تشمل كلَّ شيءٍ، من الابتكار إلى الإدارة العالمية واستراتيجيات النمو. وعلى الرغم من ذلك، فإن طرق تدريس تلك الموضوعات المعرفية ظلَّتْ ثابتةً نسبيًّا؛ فلا تزال دراسات الحالة والمحاضرات حجَرَ زاويةٍ في طريقة التنمية المعرفية، على افتراض أن الأساس المعرفي المتين في أحد المجالات يزيد إلى حدٍّ كبيرٍ فرصَ اكتساب البراعة فيه.

وعلى الرغم من أن الاتجاه إلى تطوير القادة من الناحية العاطفية نشأ في خمسينيات القرن العشرين وستينياته، على يد مجموعات التدريب (وهي جلسات مخصَّصة لمساعدة الناس على التواصُل مع عواطفهم وتحسين المهارات التفاعلية، من خلال الحوار المفتوح والتعقيبات من الآخرين)، فقد جرت العادة على أن يظل هذا الاتجاه تابعًا للمنهج المعرفي ومنفصلًا عنه. وقد تضمَّنَتْ إحدى عمليات التنمية العاطفية الرائجة في السنوات الأخيرة تجاربَ خارج موقع الشركة في بيئات غريبة؛ غريبة بالمعنى الحرفي والمعنى المجازي؛ إذ أسكَنَ القائمون على هذه التجارب الأشخاصَ في أماكن متنوعة، من المنتجعات الجبلية إلى الفنادق الريفية والغابات المطيرة في الدول النامية، في حين ساعَدَهم المنسِّقون على حلِّ مختلِف المشكلات التي تعيق تطوُّرَهم في مكان عملهم، مثل المزاج العصبي، وتجنُّب الصراع، وغيرهما. وعلى الرغم من جودة بعض هذه البرامج الخارجية، ففي أغلب الأحيان يجد المشتركون أن التغيُّرات التي تحدث في الخارج لا تُطبَّق داخل الشركة. إنهم يشهدون «تطوُّرات» ويصلون إلى اكتشافاتٍ رائعةٍ عن أنفسهم أثناء هذه الجلسات، ويشعرون بأنهم حقَّقوا تغييراتٍ إيجابيةً بسبب هذه التجربة. لكن عند عودتهم إلى مكان العمل

يلاحظون أنهم عادوا إلى أسلوبهم القديم في إنجاز الأمور، والسبب في هذا يرجع إلى حدٍّ كبيرٍ إلى أن ثقافة المؤسسة تدعم أسلوبَهم القيادي القديم لا أساليبهم الجديدة والمطوَّرة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن المؤسسات الكبرى ترى هذه الرحلات الخارجية دليلًا مهمًّا على الاستثمار في التنمية القيادية، بالإضافة إلى كونها وسائلَ ممتازةً لغرس القِيَم والسمات المرغوبة في قادتها؛ فعلى سبيل المثال: حدَّدَ بنك يو بي إس — وهو بنك عالمي ناجح للغاية نعمل معه عن قُرْب — الثقةَ بوصفها العامل الأساسي في تسريع علاقات العمل بين وحدات العمل المختلفة، من أجل خدمة العملاء على نحوٍ أفضل وتنفيذ استراتيجية «بنك واحد». معظم البنوك في الوقت الحاضر لديها استراتيجية مشابهة ومتطلبات مشابهة، لكن بنك يو بي إس يتصدَّر باقيَ البنوك في تنفيذ نموذج خدمة عملائه؛ لأنه يعترف مباشَرةً بأهمية الثقة الداخلية. طالما كان بنك يو بي إس مبتكرًا في تطوير مسئولية التنفيذيين، ومؤخرًا أوردَتْ شركة هيويت لاستشارات الموارد البشرية هذا البنك بصفته المؤسسةَ الأولى في مجال تطوير القيادة. ومؤخرًا جمع البنك قادتَه الرئيسيين، البالغ عددهم خمسمائة شخصٍ، في جبال الألب لمناقشة موضوع الثقة، مختبرين ذلك الموضوع من خلال تسلُّق الجبل، والعمل معًا واللعب معًا (وهو نشاط على القدر نفسه من الأهمية). واستمعوا كذلك إلى وينتون مارساليس وهو يشرح لهم ويُعلِّمهم أن عزف موسيقى الجاز يتطلَّب من مجموعة العازفين أن يكون لديهم كلٌّ من الاستراتيجية (الموسيقى)، والثقة (أي القدرة على الارتجال على الفور).

وعلى صعيد الشجاعة، لم يُبذَل سوى قليلٍ جدًّا من الجهود من ناحية تطوير القيادة في هذا الصدد، لكنها تتلقَّى قدرًا متزايدًا من التركيز والاهتمام باعتبارها عاملًا أساسيًّا من عوامل القيادة. وعلى الرغم من أن برامج التدريب الخلوية التي تحمل طابع المغامرة (المعروفة باسم دورات الأنشطة الرياضية المُغامرة) استخدمناها لفترةٍ من الوقت، فإنها تعاني من بعض المشكلات نفسها التي تعاني منها برامج التنمية القائمة على التطوير العاطفي. إن ركوب العوَّامات في النهر، وعبور الجسر المصنوع من الحبال، ومواجهة الأفراد بعضهم بعضًا في منافسات كرة الطلاء، وقيادة سيارات السباق؛ قد تعطي الأفرادَ فرصةَ الانخراط في مخاطراتٍ خاضعةٍ للسيطرة، والعمل كفريقٍ لمواجهة التحديات الصعبة، لكنها لا تتحوَّل مباشَرةً إلى سلوكياتٍ جديدةٍ في أماكن العمل، ولا تُمثِّل سوى ذكرياتٍ مشتركةٍ بين أفراد فريق العمل ومعرفةٍ جديدةٍ بعضهم ببعض. إن الاشتراك في مغامرةٍ في بيئةٍ خارجيةٍ شيء، واتخاذ موقفٍ صارمٍ تجاه مشكلةٍ استراتيجيةٍ رئيسيةٍ

متعلقةٍ بثروات الشركة المعرَّضة للخطر، أو الجلوس مع زميلِ عملٍ عملت معه لسنواتٍ وإخباره أن أداءه ليس بالجودة المطلوبة؛ شيءٌ آخَر تمامًا.

ربما تَطوَّرنا عن أسلوب المحاضرات الصِّرف، لكننا لم نتطوَّر إلى حدٍّ كبير. وقد نادى أكاديميون مثل لورا تايسون وهنري مينتسبيرج بأسلوبٍ قياديٍّ أكثر تكامُلًا، لكن لم يُنجَز إلا القدر القليل في هذا الصدد في بيئات العمل المؤسسية. وحتى إذا أدركَتِ الشركاتُ الحاجةَ إلى القيادة الكاملة، فإنها في الغالب لا تستطيع تطويرها على نحوٍ متكامل؛ فقد تكون لدى الشركات دورةٌ تدريبية تُركِّز على الناحية المعرفية، ودورةٌ أُخرى تُركِّز على المهارات التفاعلية، لكنَّ الدورتين لا تجتمعان معًا، ويصبح أمرُ تحقيقِ التكامل بينهما متروكًا للمتعلِّم. ولا تُبذَل جهودٌ لمساعدة المسئولين التنفيذيين في الجمع بين استخدام العقل، والمهارات التفاعلية، والقدرة على المخاطرة من أجل تحقيق أهدافٍ مهمةٍ في مجال الأعمال. ولكي تُصبِح قائدًا عالميًّا ناجحًا في عالمنا المعاصر، يُعَدُّ فهم اتجاهات السوق العالمية، أو التسعير، أو المنافسين، مطلبًا ضروريًّا لكنه غير كافٍ للنجاح. إن إدراكَ ثقافة الفرد، وملاحظةَ تأثير ثقافته على إدراكه، وفهْمَ كيفية تأثير الثقافة على قِيَم وتوجُّهات الآخرين؛ هي أمور لازمة أيضًا للعمل على نطاقٍ عالمي.

بَيْدَ أن القادة العالميين لا يمكن أن يكونوا ناجحين إذا تأقلموا فحسب، بل يجب أن تكون لديهم أيضًا وجهةُ نظرٍ خاصةٌ بهم، وأن يفهموا قِيَمَهم الخاصة، وأن يمتلكوا شجاعةَ التصرُّف وفقًا لمعتقداتهم. وللتعامل مع أي تحدٍّ معينٍ عالميٍّ أو دوليٍّ مثل التفاوض، واتخاذ القرارات، والتواصل، لا بد أن يدمج القادةُ كلَّ الصفات الثلاث؛ أيْ يجب أن يكونوا قادرين على إظهار الشجاعة، والعقل، والذكاء العاطفي عند مواجهة المواقف المتناقضة المعقَّدة المتعلِّقة بالثقافات المختلفة.

ولسوء الحظ، فإن برامج تطوير القيادة تفشل إلى حدٍّ كبيرٍ في مساعدة الأشخاص على الدمج بين هذه الأُطُر الثلاثة.

لقد دعمَتِ الهيئاتُ الأكاديمية والإجراءاتُ المؤسسية أسلوبَ الفصل بين الأُطُر الثلاثة؛ فإذا تأمَّلْتَ منهجَ أي كليةٍ من كليات الأعمال في الولايات المتحدة أو في أوروبا، فستجد أن الدورات تركِّز على المواد «التقنية»؛ مثل الماليات، والتسويق، وغيرها. وقد تجد أن دورة واحدة أو دروتين تضمُّ محتوًى عن العاطفة أو الإقدام على المخاطرة («تطوير المسئول التنفيذي الدولي» يُعَدُّ مثالًا على هذه الدورات)، لكن التركيز مُنصَبٌّ إلى حدٍّ كبيرٍ على الجانب المعرفي.

وبالمثل، فإن عمليات التعيين والمكافآت والتكريمات تحابي التنميةَ المعرفية. بطبيعة الحال، يُعيَّن أفضلُ الطلاب من أفضل الكليات في الشركات الأكبر والأكثر نجاحًا. وكثير من المؤسسات يُعيِّن صغارَ الموظفين بِناءً على تقديراتهم وجودةِ الكليات التي تعلَّموا فيها، ويختارون المتقدِّمين الأكثر خبرةً بِناءً على سجلهم الوظيفي وقدرتهم على الوفاء بمتطلبات الوظيفة. وإذا سنحت فرصة التقدُّم لمنصبٍ قياديٍّ عالمي، على سبيل المثال، فستتضمَّن معاييرُ التعيين الرئيسية قائمةً بالقدرات العقلية المعتادة، مثل الفهم الواضح لاستراتيجيات وأولويات الشركة، وفهم الأفضلية التنافسية للمنتجات والخدمات، وسجلًّا وظيفيًّا مكللًا بالنجاح في مجال خبرة المتقدِّم الوظيفية. وفي أغلب الحالات، لا تكون مهارات القلب والشجاعة المتمثِّلة في القدرة على التكيُّف مع الثقافة المحلية، والقدرة على تكييف المنتجات والخدمات وفقًا للأسواق المحلية، والقدرة على الإشراف على الموظفين المحليين، وتحفيزهم، وتطويرهم؛ ضمن معايير التعيين في المنصب.

تستخدم الشركات الأسلوبَ نفسه في التكريم وتقديم المكافآت. وفي العادة تكون المعايير الأساسية هي الوفاء بالأهداف القائمة على الأداء أو تجاوزها وتحقيق نتائج قابلة للقياس. والأشخاص الذين يحصلون على أكبر الحوافز وأفضل الترقيات هم مَن يحقِّقون أفضل النتائج. ومؤخرًا فقط سعت بعض الشركات إلى تبنِّي أسلوب شركة جنرال إليكتريك في التركيز لا على النتائج فحسب، بل على أسلوب تحقيق تلك النتائج كذلك. وفي بعض الحالات، تتوسَّع مناقشاتُ تخطيط التعاقُب الوظيفي لتشمل النقاش حول الصفات غير الملموسة مثل الإحساس بالآخرين، والذكاء العاطفي، بل حتى التعاطف أيضًا.

وفي أغلب الأحيان، يحكم قياس الإنجازات الملموسة والمادية كلًّا من نظام التوظيف ونظام المكافآت والتكريم؛ فمن الأسهل بكثيرٍ، مثلًا، قياسُ ما إذا كان فريق المدير قد حقَّق هدفَ الإيرادات، عن قياس ما إذا كان المدير قد كوَّن فريقًا متضامنًا أو قد خلَقَ ثقافةً قوامُها الثقةُ والمسئوليةُ. ونتيجةً لذلك، فإن هذه الأنظمة تدفع مجال تطوير القيادة في اتجاهٍ معرفي؛ نظرًا لأن كل هذه الصفات القابلة للقياس تعتمد على العقل.

(٢) خلق عملية تطوير ذكية تفاعلية تتبنَّى روح المخاطرة

معظم الشركات تتأثَّر بالعوامل التي ناقشناها للتو، لكن يجب ألَّا تكبلها. ونظرًا لأن العالم أصبح معقَّدًا ومتقلِّبًا على نحوٍ متزايد، توجد حاجة أكبر إلى قادةٍ يستطيعون التصرُّف دون أن يعتمدوا فحسب على التحليل والتنفيذ الاستراتيجي الجامد. وإذا لم

يكن كبار المسئولين التنفيذيين أشخاصًا يمكن لغالبية الموظفين الوثوق بهم والتواصل معهم، فستكون النتيجة هي التشكُّك والانفصال. ومن دون قادةٍ يستطيعون اقتناص الفرص عند ظهورها، مثل الاستحواذ على شركةٍ أخرى، أو تقليل الأسعار عندما يضعف أحد المتنافسين، أو التخلص من الأصول غير المربحة قبل حدوث ركود؛ تصبح الشركات الكبرى تدريجيًّا بطيئةً وغيرَ فعَّالة. ومن الواضح أن ثمة أسسًا منطقية تدفع الشركات إلى اتخاذ الخطوات الأربع التالية:

(٢-١) الخطوة الأولى: مواجهة مشكلات النظام

أولًا: «اهتمَّ بمشكلات النظام قبل تنفيذ عملية التطوير». تلعب هذه الخطوة الأولى دورًا حاسمًا دون شكٍّ في تطوير القيادة الكاملة، وفي جميع الحالات تقريبًا تتعرَّض للإهمال. في الواقع يُستخدَم تطوير القيادة غالبًا من أجل علاج مشكلات النظام، وهو أسلوب لا ينجح مطلقًا؛ فعلى سبيل المثال: عندما ترغب الشركة في إعداد قادةٍ أكثر ابتكارًا، فإنها تصمِّم عمليةَ تطويرٍ بحيث تساعد الأشخاص على إظهار قدراتٍ مرتبطةٍ بالابتكار. وبعد خوض عملية التطوير، قد يفكِّر هؤلاء الأفراد بالفعل تفكيرًا غير تقليدي، وربما يتقنون أساليبَ تحفيزِ السلوك الابتكاري في الآخرين، إلا أنهم عندما يحاولون وضْعَ هذه الأساليب في حيز التنفيذ تقف مشكلاتُ النظام حجَرَ عثرةٍ في طريقهم؛ فقد يجدون ثقافةً تُعادِي نوعَ المخاطرة المطلوب لدفع الابتكار؛ ونتيجةً لذلك، عندما يحاول هؤلاء القادة المبتكرون تحويل فكرةٍ مبتكرةٍ إلى منتجٍ جديدٍ أو خدمةٍ جديدة، فإنهم يواجهون مقاومة على المستويات كافةً، ويسمعون أعذارًا على شاكلة: «سوف يكلف هذا الكثير من المال»، أو «سيتطلَّب مشاركةً فعَّالةً من عددٍ كبيرٍ من الموظفين المهمين» أو «إن توقيت المشروع سيئ»، أو «إنه خارج استراتيجيتنا». وبعد أن يرى هؤلاء القادة أن محاولاتهم لتبنِّي قدرٍ أكبر من الابتكار قُوبِلت بالرفض مرتين أو ثلاثًا، سيشعرون بالإحباط ويعودون إلى سلوكياتهم القديمة الأقل ابتكارًا.

وفي واقع الأمر، عندما تفشل الشركات في مواجهة مشكلات النظام مقدمًا، فإن برامج التطوير يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال: نعرف إحدى الشركات التي كانت تركز على مهارات التعاون في تدريبها، كان المديرون يُنهُون التدريب وهم متحمسون لتخطِّي الحدود الوظيفية وغيرها من الحدود من أجل تبادُل

المعلومات والأفكار، إلا أنهم عندما حاوَلُوا فعْلَ ذلك أُحبِطت جهودهم. على سبيل المثال: قرَّر فريق كبار المسئولين التنفيذيين — الذي ظلَّ أعضاؤه يتنافسون فيما بينهم على أمل التعاقُب الوظيفي — حجْبَ المعلومات ودعم عقلية الصومعة. وعلى أحد المستويات، أدرك المديرون أن التعاون الحقيقي بين الإدارات سوف يحفِّز الابتكار، لكن عندما بلغوا مرحلةَ التنفيذ، قاوَمَ رئيسُ العمليات إشراكَ أحد مديري المالية في مراجعة كيفية تحسين عملية التوريد الاستراتيجي، ورفَضَ المدير المالي العملَ عن قُرْبٍ مع رئيس الإدارة الهندسية لوضع المقاييس الصحيحة لتعقُّب تكاليف تطوير المنتجات عبر وحدات الأعمال. إن هذه التوجُّهات والسلوكيات الخفية خلقَتْ قدرًا هائلًا من الإحباط والتشكُّك بين الناس الذين تلقَّوْا رسالةً من خلال برامج التطوير تقول بأهمية التعاون؛ ومن ثَمَّ استنتجوا أن قيادتهم غير جادةٍ ومنافقة، وهذا الاعتقاد أزال أي مكسبٍ حقَّقَتْه برامجُ تطوير القيادة. وفي هذه الحالة، كان من الأفضل للشركة ألَّا تُطلِق برنامج التطوير من الأساس.

يجب أن يصاحب تطويرَ القيادة تطويرٌ تنظيميٌّ. وكثيرًا ما نستخدم نموذج التوافق كطريقةٍ لفهم كيف تؤثِّر مشكلاتُ النظام على سلوك القيادة. يركز هذا المنهج على الطريقة التي يؤثِّر بها التنظيمُ الرسمي والتنظيمُ غير الرسمي على العمل والناتج. بحسب رؤيتنا، قد يساعد فهمُ التنظيم غير الرسمي قبل تصميم تدخُّلاتٍ لتطوير القيادة على إظهار تلك العراقيل النظامية. لا بد أن تواجِه الشركاتُ العقباتِ التي تجعل من الصعب على القادة إظهار سلوكياتٍ توظِّف القلب والشجاعة أو التفكير بطرقٍ تتعارض مع ثقافة الشركة؛ فإذا كانت المؤسسة محافِظةً عبر تاريخها، وكانت عملياتُها وسياساتُها تَحُول دون اقتناص الفرص، فلا بد من تغيير تلك العمليات والسياسات. وعندها فقط يمكن لتطوير القيادة أن يساعد الأشخاص في تعلُّم الإقدام على مخاطراتٍ محسوبةٍ وتحويل ذلك التعلم إلى سلوكياتٍ وظيفية.

على سبيل المثال: أجرينا مؤخرًا برنامجًا لكبار التنفيذيين في إحدى الشركات العالمية، وكان تركيز البرنامج منصبًّا على الإجراءات القيادية التي يمكن أن تحقِّق نموًّا عضويًّا (أيْ يعتمد على موارد الشركة فحسب). وأثناء اليوم، تناول البرنامجُ الإجراءاتِ التي يمكن للقادة اتخاذها من أجل دعم موارد النمو وقياسها وتوجيهها والحصول عليها في وحدات الأعمال الخاصة بهم. وفي المساء، وأثناء تناول المشروبات، طلبنا من المشتركين أن يكتبوا «القواعد غير المكتوبة» للشركة على بطاقات ملاحظاتٍ، وأن يقدِّموا ما شاءوا من أعداد البطاقات. وتضمَّنت القواعد غير المكتوبة ما يلي: «لا تتحدَّ المدير»، و«احصلْ دائمًا

على دعمٍ لعروضك التقديمية من قِبَل كلِّ عضوٍ من أعضاء اللجنة التنفيذية قبل طلب دعم اللجنة كفريق». ولم يكن الكثير من هذه القواعد ضارًّا، بل كانت حتى مضحكة، لكنَّ كثيرًا منها نقل مباشَرةً رسائلَ مهمةً عن ثقافة الشركة. ولا يمكن استكمال التعليم الحقيقي إلا عبر كشف هذه المشكلات في النظام.

(٢-٢) الخطوة الثانية: إشراك اللجنة التنفيذية

بعد ذلك، «احرص على إشراك اللجنة التنفيذية ودعمها لعملية التطوير». ونعني ها هنا ما هو أكثر من مجرد إشراكٍ رمزيٍّ أو مسئوليةٍ إشرافية؛ فعندما لا تشترك اللجان التنفيذية في عملية التطوير ولا تتوافق معها (وهي غالبًا ما تكون كذلك)، فإن العملية تنحرف عن مسارها الصحيح. والمشكلة الأكبر، كما أوضحنا للتو، هي أن الأشخاص يتطوَّرون على نحوٍ مستقلٍّ عن مشكلات النظام. وعندما لا يلعب الرئيس التنفيذي وفريقه دورًا في هذه العملية، فإن تطوير القيادة يتحوَّل إلى شيءٍ بعيدٍ تمامًا عن المطلوب.

على سبيل المثال: كانت إحدى الشركات العالمية تعاني من مشكلاتٍ متعلقةٍ بالثقة، وبسبب المنافسة الشديدة وثقافة الشركة المسيَّسة إلى حدٍّ كبيرٍ وُجِدت العداوات بين الوظائف المختلفة وبين مختلِف المسئولين على مدار سنوات. ومع زيادة اعتماد هذه الشركة على نظام الهيكل المصفوفي — فرق وتحالفات معتمدة بعضها على بعض — أصبح الافتقار إلى الثقة المنتشر في كل مكانٍ يعطِّل الأمور وينتقص من قيمة المساءلة؛ ونتيجةً لذلك، رغب فريق تنفيذي جديد في زيادة الثقة في جميع أنحاء الشركة، وفوَّضوا إلى فريق تطوير القيادة تنفيذَ تدريبٍ مخصَّصٍ لتحقيق هذا الهدف. وتضمَّن برنامج تطوير القيادة جزءًا معقدًا ومتعددَ الأبعاد يهدف لبناء الثقة، يجتازه مئات القادة. وعلى الرغم من ذلك، عندما عاد القادة إلى وظائفهم كانت التوتُّرات بين الوظائف وبين المستويات الهرمية المختلفة لا تزال بقوتها المعهودة، وعندما حاوَلَ الأفراد «المُطَوِّرون» إبداءَ الثقة في الآخَرين، كانوا يُقابَلون غالبًا بالرفض؛ ولذلك عادوا إلى سلوكياتهم القديمة المفتقدة إلى الثقة، بل تدهورت الثقافة أكثر أيضًا. ويدرك نائبُ الرئيس المسئول عن تطوير القيادة والمستشارون الخارجيون الذين يعملون معه تلك الإخفاقاتِ، لكنهم يشعرون بأنهم عاجزون عن معالجتها؛ لأن الفريق التنفيذي ليس مهتمًّا بالاشتراك أو بتغيُّر المؤسسة بطرقٍ سوف تدعم تلك الجهود التطويرية في مجال القيادة.

مؤخرًا، استعانت بنا شركةٌ كبرى أخرى من الشركات الواردة في قائمة مجلة فورتشن لأكبر ٥٠٠ شركة، كي نصمِّم اجتماعًا لقادة الإدارة العليا يركِّز على التنفيذ. وكان الهدف من الاجتماع تحديد التحديات التي تعترض التنفيذ في هذه المؤسسة، وإظهارها، وحلها. وهكذا أعددنا الاجتماع، ونسَّقناه، وأثناء سيره بدأ الحوار بين الحاضرين يُظهِر تلك المشكلات على نحوٍ واضح. إلا أن الخطوة التالية — أي حل المشكلات — لم تَحدث؛ ففريق الإدارة العليا لم يستطع تحمُّلَ مسئوليته في خلق هذه المشكلات. وكان الحل المفضَّل هو «إصلاح» هذه الأمور من خلال مزيدٍ من التدريب والوعي والمكافآت، ومن خلال عقابِ غير الموجودين داخل قاعة الاجتماعات.

إن التطوير لا يحدث بمفرده، وهو في الغالب يتطلَّب إجراءاتٍ تنظيميةً متوازيةً يكون لها تأثيرٌ تآزُري عندما تتضافر مع تطوير القيادة. إلا أنه عندما يختار الفريقُ الإداري الانسحابَ من هذه العملية، فإن هذا التآزُر يصبح ناقصًا. توجد شركة نعرفها جيدًا، وهي شركة خدمات مالية كبرى عالمية غير مركزية، تتميَّز بالأداء القوي عبر عددٍ كبيرٍ من وحدات الأعمال المستقلة، وقد أسفرَتْ هذه اللامركزية عن الكثير من النتائج الإيجابية، مثل: زيادة فرص تطوير القادة، واتخاذ قدرٍ أكبر من القرارات التي تُرضِي العملاء، وتخصيص الموارد على نحوٍ أكثر ذكاءً.

وعلى الرغم من ذلك، فنظرًا لاحتياج السوق إلى المزيد من الحلول التآزُرية المطوَّرة في «المساحات البيضاء» الفاصلة بين وحدات الأعمال تلك، فإن قادة الشركة يتطلعون بطبيعة الحال إلى تحديد الأولويات؛ إذ لا يعلم أحدٌ منهم أيٌّ من بنود جداول أعمالهم قد يمثِّل فرصةً مهمةً للشركة، وأيُّها يمثِّل حلًّا دون المستوى الأمثل المطلوب للشركة. ويعتقد فريق القيادة العليا أن التدخُّل وتحديد اتجاهٍ واضحٍ سوف يُضعِف القيادة في وحدات الأعمال؛ ولذلك، تتوجَّه جهودُ تطوير القيادة لديها صوبَ مساعدة الأشخاص على فهم معنى اللامركزية، وتعليمهم كيفية تحقيق الشراكة في أنحاء الشركة كافةً، وكيفية قيادة الفرق بكفاءة. هذه خطوات مفيدة، لكن السوق والقوى التنظيمية تطالِبان حاليًّا بتدخُّل فريق الإدارة العليا وتحديد أولويات الفرق. ولو كان أعضاء فريق الإدارة العليا جزءًا من الحوار، ومن عملية التطوير أيضًا، لَكانوا سيدركون أن هذا التدخُّل يمثِّل القيادة ولا ينزعها، وأن التدريب التطويري يمكن أن يركِّز على هذه الأولويات المحدَّدة.

وكما هو متوقَّع، فإن تطوير القيادة الذي يحدث دون إشراك التنفيذيين يُنتِج قادة جزئيين. وفي أغلب الأحيان ينحرف تركيزُ عملية التطوير نحو مهارةٍ واحدةٍ محددةٍ أو

مجالٍ معرفيٍّ بعينه؛ ولا يكون الرئيس التنفيذي أو غيره من التنفيذيين موجودًا ليقترح نظرةً أكثر اتساعًا وشموليةً لعلاج المشكلة؛ على سبيل المثال: تمنَّتْ إحدى الشركات استخدام تطوير القيادة في دعم عقلية النمو بين المديرين. وعلى الرغم من أن الرئيس التنفيذي كان مدركًا جيدًا لتطلُّب عقليةِ النمو توظيفَ العقل والقلب والشجاعة (إذ تحتاج إلى خوض المخاطرات المناسبة، وإشراك الناس في القضية، بالإضافة إلى امتلاك استراتيجيةِ نموٍّ سليمة)؛ فقد تَحوَّل برنامج تطوير القيادة إلى شيءٍ آخر تمامًا، وأصبح التركيز منصبًّا على تعليم كيفية التنفيذ الجيد دون ارتكاب أخطاء، وهذه مهارة معرفية بحتة (وليست المهارة المناسبة للنمو على أي حال).

(٢-٣) الخطوة الثالثة: استخدام تطوير القيادة كأداةٍ تشخيصية

من الناحية الواقعية، لا تَعِي الإدارة دائمًا مشكلاتِ النظام التي تُضعِف الشركة؛ كما أنها ليست مهتمة بتلك المشكلات كما يُنتظَر منها. وعلى الرغم من ذلك، فإن المراحل الأوَّلية من تطوير القيادة قد تُقنِع الإدارة بالالتفات إلى تلك المشكلات والتعامُل معها. تُنظِّم شركتنا الكثيرَ من برامج التعلُّم بالعمل في الشركات العالمية، ومن الأجزاء المهمة في هذه البرامج دعم حوارٍ فوريٍّ بين المشتركين وقادة الإدارة العليا حول المشكلات الحقيقية. ويفيد التعلُّم بالعمل في خلق نظامٍ مؤقتٍ ذي قِيَمٍ فريدةٍ تضمُّ العقل والقلب والشجاعة، في ظلها يمكن إجراء نوعٍ مختلفٍ من الحوار. وإذا تمَّ ذلك على النحو الصحيح، فلن يتحرَّج المشتركون من تزويد الإدارة العليا بتعقيبهم — ذلك التعقيب الصادق الفطن الذي يعزِّز الرؤية ويوضِّح المشكلات، والذي قد لا يصدر بطريقةٍ أخرى — في أعلى مستويات الشركة.

والأهم من ذلك أن هذا البرنامج يُيسِّر من عملية تطوير «القائد الكامل»؛ فعندما يتحدَّث الأشخاص عن شعورهم بالخوف من التحدُّث عن إحدى المشكلات، أو عن شعورهم بأن مرءوسيهم المباشِرين لا يُصدِّقون أنهم يضعون مصالحهم نُصبَ أعينهم، تصبح القيادة التنفيذية واعيةً بالأبعاد الأخرى للمشكلة، تلك الأبعاد التي تتجاوز الأمور المعرفية؛ على سبيل المثال: عندما يكون الابتكار هو محورَ تطوير القيادة، فإن التدريب يتضمَّن غالبًا إمدادَ القادة بأساليب تساعد على دعم التفكير الإبداعي بين موظفيهم. وعلى الرغم من ذلك، فمن خلال هذا العنصر التشخيصي تنتبه الإدارة إلى أن المديرين مقتنعون بأن الشركة تُعاقِب دائمًا عقابًا شديدًا على الفشل، وأنهم يَشُكُّون في أن موظفيهم لا

يشعرون بالارتياح الكافي لمشاركة أفكارهم التي تُعارِض تقاليدَ وأعرافَ المؤسسة. وهذه مشكلات متعلِّقة بالقلب والشجاعة، ويمكن دمجها لاحقًا في عملية التطوير.

(٢-٤) الخطوة الرابعة: تخصيص العملية

أخيرًا، «خصِّصِ العمليةَ وفقًا لوضع المؤسسة، وادمجْ أبعادَ العقل والقلب والشجاعة في التصميم». سوف نتحدَّث عن عملية التطوير طوال الكتاب، لكن حاليًّا نريد أن نؤكد على نقطتين؛ أولًا: لا تعتمد على البرامج المؤسسية الرائجة الجاهزة أو حتى تلك المندرجة تحت فئة «أفضل الممارسات»؛ فالبرنامج الذي يبدو ميسورَ التكلفة لا يكون كذلك في المعتاد؛ لأن كلَّ ثقافة وكل شركة وكل صناعة فريدةٌ من نوعها، والقيادة هي نتيجة لعوامل نظامية، إيجابية وسلبية على حدٍّ سواء، بالإضافة إلى المشكلات التنافسية التي لا تختلف من مجالٍ لآخَر. أنت في حاجةٍ إلى تنظيم برنامج تطوير القيادة واضعًا نقاطَ القوة ونقاطَ الضعف في شركتك نُصبَ عينَيْك. وعندما نقوم بعملية تطوير القيادة الاستراتيجية، فإننا نربطها دائمًا بسياق الشركة، أو أجندة الرئيس التنفيذي، أو التحديات التنافسية، أو تاريخ الشركة، أو نظام الأداء الإداري، أو ما شابه ذلك. لقد تعلَّمْنا من خلال الخبرات الطويلة والصعبة أحيانًا ذلك الدرسَ الصعب الذي يقول إن استيراد أحد البرامج التي تصلح في مكانٍ آخَر، خاصةً في الإدارة العليا، يواجِه في الغالب مقاومةً ثقافيةً.

وبالمثل، فإننا نقيم متطلبات العقل والقلب والشجاعة في الشركة المعنية؛ فبعض الشركات يجب ألَّا تركِّز بالتساوي على العقل والقلب والشجاعة؛ فقد تواجِه الشركة مجموعةً من الخيارات الاستراتيجية المتناقضة؛ مما يتطلَّب من قادتها اتخاذ قراراتٍ أكثر تعقيدًا وتجنُّب الحلول البسيطة. وقد تواجِه أزمةً تنظيمية، أو بيئية، أو تنافُسية، ويكون لزامًا على قادتها الانحراف عن نهج الشركة التقليدي المحافظ؛ فيحتاجون إلى استراتيجيةٍ أكثر جرأةً للتعامل مع الأزمة بنجاح. وقد يكون لزامًا على إحدى المؤسسات إعدادُ كادرٍ من الموظفين لمناصب ستختلف عن الموجودة في الوقت الراهن، ولزامًا على عمليةِ التطويرِ إعدادُ دراسةِ جدوى قويةٍ للسلوك الجديد.

وقد تختلف العملية نفسها اختلافًا كبيرًا، اعتمادًا على عناصر الموقف، لكن دعونا نعرض عليكم أسلوبًا بسيطًا أعددناه.

يتضمَّن الجزء الأول من عملية التعلُّم عرضًا تقديميًّا حول أيٍّ من المواضيع أو المسائل التي صُمِّم البرنامج التطويري بهدف تناوُلها. عادةً، تُخصَّص الجلسة الصباحية

لشرح الموضوع؛ مثل بيان معنى «الابتكار» أو «التعاون» أو «الإدارة العالمية»، والمهارات المطلوبة لإجادتها، والأمثلة الموضحة لها. وهذا هو الجانب المعرفي من البرنامج.

ويحدث الجزء الثاني عادةً أثناء جلسةٍ بعد الظهر، ويتضمَّن أداء المشاركين لبعض التدريبات أو تلقِّي التوجيه حول المشكلات الشخصية التي تظهر في أحد الموضوعات المطروحة. وإذا كان الموضوع هو الابتكار، فمن الممكن أن نُحدِّث المشاركين عن مدى شعورهم بالابتكار، وعقبات الابتكار التي يجدونها في العمل، ومتى أصبحوا مبتكرين ولماذا. وفي نهاية الجلسة، يُعطَى المشاركون مهمةً متعلقة بالابتكار (أو متعلقةً بأي موضوعٍ قد يكون مطروحًا)، ويُطلَب منهم التدرُّب عليها في محيط العمل على مدار الأيام، أو الأسابيع، أو الشهور القليلة القادمة.

وفي الجزء الثالث يجرب المشاركون ما تعلَّموه. ويمثِّل هذا التطبيق العملي مرحلةَ الشجاعة في عملية التطوير. وفي جميع الأحوال يجب أن يجرِّب الأشخاصُ سلوكياتٍ جديدةً ويواجِهوا تحدياتٍ جديدة، وبما أن ذلك يحدث في بيئة «حقيقية» (مقارَنةً بالبيئة النظرية)، فإن له نتائج. قد يشعرون بالحرج والارتباك، ويضعون أنفسَهم في مواقف مزعِجة، ويمارسون مهاراتٍ غير بارعين فيها، وربما يفشلون. وكلها أمور تتطلَّب شجاعةً واضحة.

أما الجزء الرابع فيتضمَّن عودةَ المشاركين إلى البرنامج بعد مرور الوقت؛ حيث نستمع إليهم وهم يَصِفون تجاربَهم ويقدِّمون تعقيباتهم حول مدى نجاحهم (أو فشلهم) في الدمج بين السلوكيات القيادية المعتمدة على العقل والقلب والشجاعة.

(٣) إدراك الحاجة إلى مقادير مختلفة من قِيَم العقل والقلب والشجاعة باختلاف المواقف

كما أشرنا في السابق، نحن نضع في اعتبارنا أهداف تطوير القيادة التي تحددها الشركة لمنصبٍ معينٍ (أو لفريق معين أو لجماعةٍ معينة) قبل تصميم البرنامج؛ فبعض الوظائف تتطلب توظيفًا للقلب أكثر من الشجاعة؛ وبعض المهام تتطلب توظيفًا للعقل أكثر من القلب. إن مقدار العقل والقلب والشجاعة المطلوب لفريقٍ قياديٍّ يقلص تعاملات الشركة، يختلف عن المقدار اللازم لرئيسٍ تنفيذيٍّ يوسع نطاق عمل الشركة من خلال فتح أسواقٍ جديدة؛ فمن المهم تصميم عمليةٍ تراعي تلك المتطلبات الخاصة بكل موقف.

وفي كتاب «خط إعداد القادة» — بقلم رام تشاران، وستيف دروتر، وجيم نويل — يوضِّح المؤلفون أنه مع انتقال الأشخاص بين المستويات المختلفة في المؤسسة، ينبغي أن يُكيِّفوا سلوكياتهم وتوجُّهات قِيَمهم على حسب تلك المستويات؛ فالمهارات والقِيَم في مستوى المساهم الفردي، على سبيل المثال، تختلف عن المهارات والقِيَم في مستوى المدير الذي يتقلَّد هذا المنصب لأول مرة.

إن أول تغييرٍ يحتاج إلى فعله المديرُ الذي يتقلَّد هذا المنصب لأول مرةٍ هو تقييم إسهامات الآخَرين بدلًا من التركيز على أدائه. ويؤكِّد المؤلفون على أن الأمر لا يقتصر على اكتساب مجموعةٍ جديدةٍ من المهارات والقِيَم، بل يتضمَّن التخلِّيَ عن المهارات والقِيَم التي جعلت المدير ناجحًا في المستوى السابق.

ولتطوير الأفراد بكفاءة، انظر كيف تظهر مهارات العقل والقلب والشجاعة في المستويات التنظيمية المختلفة:

العقل

المستوى ١ (المشرف المباشر): تعلُّم المهارات التقنية.

المستوى ٢ (مدير المديرين): التنسيق بين الأفراد في المستويات الأفقية وتنسيق المشروعات الأفقية.

المستوى ٣ (المسئول التنفيذي): وضع الاستراتيجية.

القلب

المستوى ١: إدارة العلاقات الثنائية.

المستوى ٢: التوجيه، ودعم المواهب، وتحقيق الاصطفاف بين الفرق.

المستوى ٣: إدارة التعقيد، والتعامل مع المعوقات الشخصية، والتعامل مع الغموض.

الشجاعة

المستوى ١: إعطاء تقييمٍ قاسٍ والتعامل مع الموضوعات الصعبة الأخرى المتعلقة بإدارة الأداء.

المستوى ٢: إدارة الصراع بين الوحدات، وتخصيص الموارد، والإقدام على مخاطرة التعبير عن الرأي.

المستوى ٣: اتخاذ قراراتٍ صعبةٍ (غلق المصانع، وإعادة توزيع الأصول والموارد، وغير ذلك).

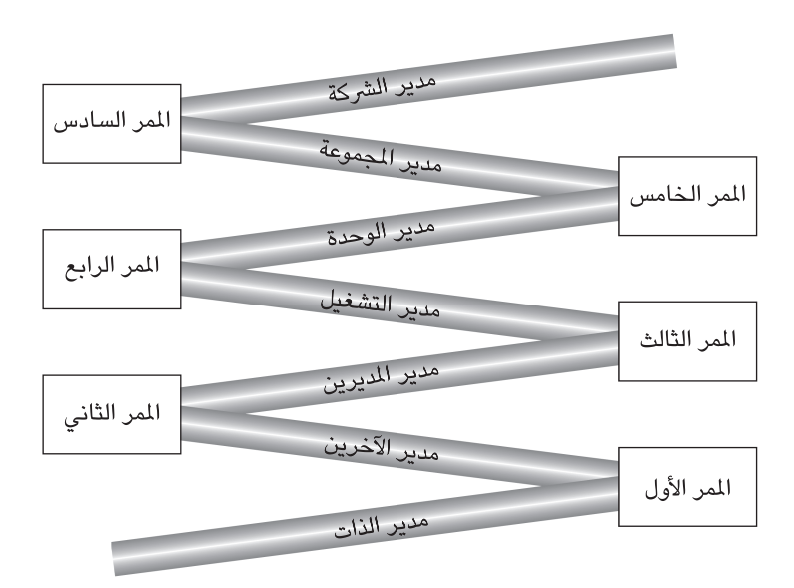
إن تلك الأوصاف المقدمة للمستويات تتَّسم بالتعميم على نحوٍ واضح، وقد تجد أنك في حاجةٍ إلى إجراء تعديلاتٍ معتمدةٍ على وصفٍ أكثر تفصيلًا للمستويات، أو معتمدةٍ على المتطلبات الخاصة بشركتك. وعلى الرغم من أن الهدف العام للتطوير هو مساعدة الأفراد على الدمج بين هذه الأنواع الثلاثة من السلوكيات، فإن الهدف الأكثر تحديدًا هو مساعدتهم على دمج هذه السلوكيات بالقدر الصحيح.

(٤) الشجاعة: المنطقة الأصعب في التطوير

إحقاقًا للحق، تطويرُ الشجاعة مجالٌ غير مستكشفٍ إلى حدٍّ كبير. وفي حقيقة الأمر، لقد سمعنا أكثرَ مِن رئيسٍ تنفيذيٍّ يُشكِّك في أن الشجاعة يمكن تعلُّمها. وعلى الرغم من أنه من غير الممكن تحويل شخصٍ يتجنَّب المخاطرة بفطرته إلى شخصٍ مخاطِر، فقد وجدنا أن الأشخاص يمكن أن يُحرِزوا تغيُّراتٍ متزايدةً تدريجيًّا في طريق الإقدام على المخاطرة. وعند العمل مع الأفراد في مجالات الشجاعة، فإننا نعطيهم تقييمًا حول تجنُّبهم إظهارَ الشجاعة (مثل رفض اتخاذ قراراتٍ صارمة)، ونساعدهم في فهم العواقب السلبية لهذا السلوك. وندعمهم أيضًا في محاولاتهم إظهارَ الشجاعة؛ ونزوِّدهم بالأدوات والأساليب التي قد تساعدهم في هذا الصدد. وفي كثيرٍ من الأحيان، يحفِّزهم هذا الأسلوب على إظهار قدرٍ أكبر من الشجاعة في محيط العمل في أمورٍ صغيرة.

في كتاب «شجاعة التصرُّف» يؤكِّد المؤلفان ميروم كلاين وروود نابير على أن الشجاعة يمكن اكتسابها، خاصةً إذا تعامَلْنا معها باعتبارها سلوكًا يُظهِر السمات الخمس التالية: الإصرار، والإرادة، والصرامة، والمخاطرة، والصراحة. من خلال الوعي بهذه العوامل وممارسة السلوكيات المرتبطة بها يمكن للأشخاص التغلُّب على مخاوفهم، وتعلُّم الإقدام على المخاطرة، وفِعل أمورٍ لم يفعلوها من قبلُ.

خط إعداد القيادة



شكل ٢-١: المصدر: تشاران، آر، دروتر، سي، نويل، جيه (٢٠٠١). «خط إعداد القادة». سان فرانسيسكو: جوسي-بايس، الصفحة ٧. أعيد نشره بإذن جون وايلي آند صنز.

وفي عالَم الأعمال، وجدنا أن الشخص نفسه يمكن أن يتجنَّب المخاطرة في إحدى المؤسسات، وأن يكون مستعِدًّا للمخاطرة في مؤسسةٍ أخرى. في المؤسسة الأولى يرسل النظامُ رسائلَ تُوحِي بأن اقتناص الفرص فكرةٌ سيئة؛ أي إن الإدارة تُعاقِب بصرامةٍ أيَّ شخصٍ يخاطر ويفشل. وفي المؤسسة الأخرى، لا تقتصر رسالة النظام على قول إن الأشخاص الذين يخاطرون ويفشلون لن يُعاقَبوا (باستثناء لو أَقْدَمُوا على مخاطراتٍ حمقاء واستمروا في تكرار الأخطاء)، لكن تقول أيضًا إن الأشخاص الذين يتبنَّوْن عقلية المخاطرة سيُكافَئون بطرقٍ مختلفة. ومرةً أخرى نعود إلى نصيحتنا السابقة القائلة بضرورة الانتباه إلى المشكلات التنظيمية في الشركة، قبل الشروع في برنامج تطوير القيادة.

وفي واقع الأمر، لا ترغب معظم المؤسسات البيروقراطية في أن يُظهِر قادتها قدرًا كبيرًا من الشجاعة، بصرف النظر عمَّا يقال عكس ذلك؛ فالشركات الكبرى، التي تقودها مخاوف متعلِّقة بالدعاوى القضائية والمساهمين والدعاية، تميل دائمًا إلى خيار التقليل من المخاطرة. وأي شركةٍ جاوزَتِ المراحلَ الأولى من الدورة الاقتصادية لا يمكنها سوى تحمُّل مستوًى معينٍ من السلوكيات المتمردة والمعارضة للعُرْف المتبع فيها. وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات تتحمَّل العباقرةَ الغرباءَ الأطوار الذين يُعبِّرون عن آرائهم ويخاطرون، فإن تلك المؤسسات هي الاستثناء وليست القاعدة. ومعضلةُ معظم الشركات في الوقت الحاضر هي أن الإذعان أفضلُ من الشجاعة؛ وأن من الصعب إنجازَ الكثير من المهام إذا عبَّرَ الجميع عن آرائهم أو تصرَّفوا بطريقةٍ مختلفةٍ عن النهج المتبع.

ليس المقصود هو ضرورة أن يُظهِر جميع القادة الشجاعةَ مع كل فرصة، بل يجب أن يتعلَّموا متى وكيف يُظهِرون هذه الشجاعة — وهذا ما يُطلِق عليه جوزيف باداروكو الباحثُ في جامعة هارفرد «اللحظات الحاسمة» — أيْ لحظات الخيارات القيادية النادرة التي تخلق حقًّا شخصيتَك وتُشكِّل منظومة القِيَم الخاصة بك. إن التعبير عن رأيك عند الشعور بأن أمرًا ما ليس منصِفًا أو ليس أخلاقيًّا، هو بالتأكيد أحد مظاهر الشجاعة، لكن التعبير عن رأيك عندما يكون المدير غارقًا لأذنيه في أزمةٍ، قد لا يُسفِر عن أفضل رد فعلٍ متوقَّعٍ ولا ينمُّ عن حسن اختيار التوقيت. وبالمثل، فإن إلقاءَ خطبةٍ غاضبةٍ عن العقلية الفاشية للشركة ومغادرةَ الاجتماع قد لا يكونان أفضل سُبُل التعبير عن الشجاعة.

ولذلك، فإن جزءًا من عملية تطوير القيادة يجب أن يُخصَّص لبيان كيف ومتى تظهر الشجاعة؛ فعلى سبيل المثال: يمكن لعملية تطوير القيادة أن تساعد الأشخاص على فهم أنهم عندما يُعبِّرون عن آرائهم، ينبغي أيضًا أن يحرصوا على سماع وجهة نظر الآخرين، وأن يُظهِروا أنهم استمعوا إليها، وأن يحاولوا إقناعهم بطريقةٍ أخرى للتفكير دون اللجوء إلى أسلوب الهجوم.

لكي نجعل هذا الكتاب سهلَ الفهم وسهلَ التطبيق قدر الإمكان، قسَّمنا الفصول التالية إلى أقسامٍ منفصلةٍ تتناول العقل والقلب والشجاعة. القسم التالي («الجزء الثاني: قيادة العقل») على سبيل المثال يضمُّ الفصولَ المتعلقة بالموضوعات المعرفية الأساسية الضرورية لقادة اليوم (مثل: «إعادة التفكير في طريقة إنجاز المهام في أماكن عملنا»، و«إعادة إرساء الحدود»، و«إنجاز المهام»، و«تكوين وجهة النظر والتعبير عنها»). في واقع عالَم الشركات،

هذه الموضوعات ليست واضحةَ المعالم على نحوٍ قاطع؛ فعلى سبيل المثال: يتناول الفصلُ القادم (الفصل الثالث) إعادةَ التفكير على نطاقٍ عالميٍّ، لكن هذا الموضوع لا يتعلَّق بالعقل فحسب، وقد وضعناه في الجزء الذي يتناول العقل لأن إعادة التفكير هو الخطوة الأولى اللازم اتخاذها. بَيْدَ أنه مع إعادة التنظيم المعرفي تظهر قضايا عاطفية مثل استيعاب الثقافات الأخرى، وترتبط به أيضًا أمورٌ متعلِّقة بالشجاعة مثل المخاطرة بعلاقةٍ مع شركةٍ صغيرةٍ من شركات العالم الثالث.

وستجد، لاحقًا في هذا الكتاب، فصولًا تتحدَّث عن دمج سلوكيات العقل والقلب والشجاعة. وعلى الرغم من ذلك، دعونا نركِّز أولًا على العقل.

الجزء الثاني

قيادة العقل

الفصل الثالث

إعادة التفكير في طريقة إنجاز المهام في أماكن عملنا

مثلما تزايَدَتْ أهمية إعادة التفكير في منظومة المعرفة التقليدية، تزايَدَتْ صعوبةُ فعل ذلك. إن زيادة التعقيد، والتقلُّب، والغموض في عالم الأعمال والمنافسة؛ تتطلَّب باستمرارٍ وجهاتِ نظرٍ جديدة. لكن هذه البيئة غامضة وتعجُّ بالمخاطر، ومن طبيعة البشر التمسُّك بالطرق المجرَّبة والصحيحة في مثل هذه الأوقات المتقلِّبة. وعند مواجهة هذا التناقُض، يختار كثير من القادة الخيارَ الأخير — التقليدي بطبيعة الحال — لا سيما في الشركات الناجحة ذات الثقافات القوية.

إن القدرة على إعادة التفكير ليست من الأمور المندرجة تحت السمات القيادية، على الأقل في معظم التعريفات التقليدية للقيادة. وعلى الرغم من ذلك، فمثل كثيرٍ من السمات التي نتناولها في قسم العقل، أصبحت هذه السمة ملائمةً للعصر على نحوٍ متزايدٍ، ومفيدةً بصفةٍ خاصةٍ في ظل هذه البيئة العالمية المعقدة.

يلزم أيضًا أن نقول إننا على الرغم من مناقشة هذه السمة باعتبارها جزءًا من سلوكيات العقل، فإن إعادة التفكير تتضمَّن أيضًا سلوكيات القلب والشجاعة؛ فأنت تحتاج إلى البدء بالجانب المعرفي من خلال إعادة التفكير في إجراءات التشغيل القياسية، وبعد ذلك تحتاج إلى القلب لفهم تأثير إعادة التفكير على الأشخاص من حولك، وتحتاج أيضًا الشجاعة للمخاطرة وتحويل هذا الالتزام إلى أفعال. أما في الوقت الراهن، فدعونا نركِّز على الجانب المعرفي من هذه السمة، ونُبين لماذا يصعب جدًّا على الكثير فهم هذه السمة.

(١) إيجاد وجهة نظر جديدة أمرٌ قولُه أسهلُ من فعله

يدرك معظم قادة الشركات أن التغيير حتمي، وأنه لا بد من تطبيق أساليبَ سلوكيةٍ جديدة ومبتكرة ومطورةٍ كي يظلوا متقدِّمين على منافسيهم، ولتلبية مطالب العملاء. إلا أن هذا الإدراك نادرًا ما يتحوَّل إلى سلوكٍ واعٍ أو إلى تصوُّرٍ جديدٍ عن الحالة. من الناحية النظرية، فإن فكرة إعادة التفكير تبدو منطقية تمامًا، وقليل من الناس قد يختلف على كونها ضرورية، إلا أنه عندما يصل الأمر إلى اتخاذ إجراءاتٍ محددةٍ ذات عواقبَ، فإن تغيير السلوك والاستراتيجيات والتكتيكات والطقوس والتقاليد يصبح أكثر صعوبةً.

صاغ توماس كون، الخبير في تاريخ العلوم ومؤلِّف كتاب «بنية الثورات العلمية» وغيره من الكتب، مصطلحَ «تغيير النموذج الفكري»؛ إذ وجد أنه على النقيض من التوقعات السائدة، فإن معظم العلماء ليسوا مفكِّرين موضوعيين مستقلين، بل إنهم يعملون داخل إطار نماذجهم الفكرية. ويذكر على سبيل المثال بطليموس وإصراره على أن الشمس تدور حول الأرض، وهي فكرة اعتُبِرت حقيقةً علميةً لمئات السنوات حتى جاء كوبرنيكوس وأعاد التفكير في منظومة المعرفة التقليدية تلك.

ما نقصده أن كثيرًا من قادة الأعمال يُشبهون العلماء؛ فهم مقتنعون أنهم مفكرون مستقلون، لكنهم في واقع الأمر واقعون تحت رحمة النموذج الفكري السائد. وهذا يمكن أن يُسفِر عن خداعٍ خطيرٍ للذات. وكما لاحظ كون: «إن الإنسان الذي يسعى لحل مشكلةٍ محددةٍ من قبل المعرفة الحالية والأسلوب الحالي، ليس مجرد شخصٍ يبحث عن حلٍّ. إنه يعلم ما يريد تحقيقه، ويصمِّم أدواته ويوجِّه أفكاره وفقًا لما يريد تحقيقه.»

علاوةً على الميل الطبيعي إلى البقاء داخل إطار النموذج الفكري، توجد عوامل أخرى، مثل العوامل التالية، تجعل القادة ميَّالين إلى تجنُّب إعادة التفكير:

- «الضغط من أجل تحقيق النتائج»: إن الضغط الشديد من أجل تحقيق النتائج يجعل من الصعب إيجاد المساحة المعرفية الضرورية للتفكير في طرقٍ بديلة. أو ربما سيكون من الأدق لو قلنا إن القادة يفكرون في المستقبل ويُدرِكون أن الأمور سوف تتغيَّر، لكن هذه الأفكار سرعان ما تبدِّدها حاجاتُ العمل الفورية. إن المسئول التنفيذي الذي لديه منتجٌ ناجح يحقِّق جزءًا كبيرًا من إيرادات الشركة، لا يستطيع استيعابَ فكرة أن المنتج ربما يقترب من نهاية دورة حياته؛ بل يعزو ذلك الموقف إلى كسل فريق المبيعات، أو إلى تأثيرٍ مؤقتٍ

من قِبَل قوى السوق، أو ربما يعزوه إلى حالة الطقس. إن إطالة التفكير في احتمالية زوال المنتج يعني أيضًا إمعان النظر في تغيير طبيعة تشكيلة المنتجات أو سمات المنتجات ككلٍّ، وهذا يمكن أن يكون شديدَ الوطأة ومن السهل تأجيله؛ ونتيجةً لذلك، سوف يركِّز هذا القائد على زيادة الإيراد الذي يخفِّف الضغط على نحوٍ مؤقتٍ من أجل تحقيق النتائج. ويبدو هذا بديلًا أفضل بكثيرٍ من إعادة التفكير في كل شيء، فإعادة التفكير مهمة ضخمة سوف تسبِّب صداعًا هائلًا.

• «الحاجة إلى الشجاعة»: إن إعادة التفكير تتطلَّب الشجاعة، والقادة الكاملون يستطيعون رؤية الأمور على نحوٍ مختلفٍ والتصرف وفقًا لما يرونه لأنهم يمتلكون الشجاعة. إن تأمُّل فكرة القيام بتغييراتٍ كبرى يثير كافةَ أنواع السيناريوهات المربكة، ومجرد التفكير في إمكانية إعداد نموذجِ عملٍ جديدٍ يتطلَّب شجاعةً يفتقدها معظم كبار المسئولين التنفيذيين. لقد تحدَّثنا مع قادة شركاتٍ أخبرونا أنهم يدركون احتمالية توقُّف شركاتهم عن العمل في غضون خمس سنواتٍ إذا لم يبدءوا في عملية التغيير، لكنهم يفتقرون إلى الشجاعة لمواجَهة الحقيقة، ويأملون أن يستطيعوا تدبُّرَ أمورهم قبل هذه الفترة، أو أن يحدث شيءٌ ما، أو أن يتطوَّع أحد الأشخاص لتدبُّر الأمر. من الممكن أن يبرِّروا افتقارَهم إلى الشجاعة بطرقٍ كثيرةٍ، من بينها حقيقة أن موظفيهم ليسوا مستعِدِّين بعدُ للتغيير؛ فهم يدركون جيدًا المقاوَمةَ الهائلة التي يمكن أن يُظهِرها الموظفون عندما تحاوِل الشركةُ إنجازَ المهام بطريقةٍ مختلفة، وبدلًا من التعامل مع هذه المقاومة، يفضِّل القادةُ الحفاظَ على الوضع الحالي. إن الأشخاص يتوقَّعون من القادة حلَّ المشكلات، لا أن يطلبوا منهم — معشر الموظفين — أن يتغيَّروا. ولتجنُّب تخييب آمال الموظفين، ينفِّذ القادة إصلاحاتٍ مؤقتةً بدلًا من الحلول الطويلة المدى التي تتطلَّب من الموظفين تقديمَ تضحياتٍ وتعلُّمَ طرقٍ جديدةٍ للقيام بالأمور.

• «عدم وجود وقتٍ للتفكير»: يقع كبار المسئولين التنفيذيين في شَرَك العمل، ولا يمنحون أنفسهم وقتًا لإعادة التفكير. ومعظم التنفيذيين الذين نعمل معهم في الوقت الراهن يواجِهون مئاتٍ من رسائل البريد الإلكتروني يوميًّا، بالإضافة إلى الاجتماعاتِ المستمرة (وأحيانًا يكون لديهم اجتماعان في الوقت نفسه)،

وفيضِ المعلومات الهائل عبر الإنترنت، وطلباتِ الأداء المتزايدة دائمًا من قِبَل الزبائن والعملاء، فضلًا عن المرءوسين المباشِرين الذين يرغبون في المزيد من الانتباه والتوجيه. وفي وسط هذا الصخب، يكون من الصعب أحيانًا رؤية الإشارات الدقيقة الصعبة الملاحظة التي تدل على تغيُّر المجريات؛ ومن الأسهل نكران تلك الإشارات في ظل الظروف العصيبة. إن هؤلاء التنفيذيين في حركةٍ دائمة، ويسافرون حول العالم، ويحضرون مؤتمراتٍ حول موضوعاتٍ جديدة، ويُجِيبون على الهواتفِ الخلوية، وأجهزةِ البلاك بيري، ورسائلِ الاستدعاء العاجلة، ورسائلِ البريد الصوتي، وغيرها من التنبيهات التكنولوجية. وفي وسط هذه الحركة المستمرة، يخدعون أنفسَهم باعتقاد أنهم يرَوْن العملَ من منظورٍ جديدٍ ومثير. أما في واقع الأمر، فالأشخاص يستبدِلون جداولَ الأعمال الصاخبة والتفكيرَ التجريدي في الأفكار الجديدة المهمة، بالمهمة الأكثر صعوبةً المتمثلة في التفكير كثيرًا وجديًّا في الطريقة التي ستتغيَّر إليها الأمور، وفي الحاجة إلى التغيير، وكذلك وضع خطةٍ وعمليةٍ تنظيميةٍ لمواجَهة المطلوب؛ فكثير من القادة الذين قابَلْناهم لا يفهمون الفَرْقَ بين امتلاكِ فكرةٍ جديدةٍ وإلزامِ أنفسهم بتنفيذها.

• «التكلفة المتزايدة لعملية التغيير الكلي»: التعقيد أمرٌ مثبط للهمة، وحشدُ كلِّ القوى اللازمة لتغيير الشركة أو حتى لتنفيذ برنامجٍ جديدٍ أو سياسةٍ جديدةٍ يمكن أن يبدوَ معقَّدًا لدرجةٍ مستحيلة. كما أن تكلفة التغيير الكلي ترتفع دائمًا، والإطار الزمني لتنفيذ عمليةٍ جديدةٍ أو برنامجٍ جديدٍ يتضاءل، والمنافسين، بطبيعة الحال، يُحرِزون التقدُّمَ ويضيِّقون نطاقَ خيارات الاستراتيجيات الجديدة. وفي ضوء كل ما سبق، فإنه من الأسهل إلى حدٍّ كبيرٍ الاستمرارُ في السير في الاتجاه القديم نفسه.

• «قوة الطقوس»: الطقوس الثقافية قوية، وعلى الرغم من أن الأشخاص قد يكونون صادقين في رغبتهم في إعادة التفكير في طريقة إنجاز المهام، فإنهم خاضعون لتأثير التقاليد وقوانين السلوك غير المكتوبة للشركة. والمؤسسات التي أدارها دومًا ذكورٌ بيض من خلفياتٍ متشابِهةٍ، قد يعترفون بأهمية التنوُّع لكنهم يجدون صعوبةً في تحقيقه في الوقت الراهن. إن المؤسسات التي طالما اعتادَتْ على إنجاز كثيرٍ من وظائفها على يد طاقم عملٍ شاملٍ داخل الشركة، يتولى

تحليل وتركيب وتقديم بياناتٍ مهمةٍ من المنظور الثقافي؛ قد تجد صعوبةً في أن تعهد لموظفين خارج البلاد في الهند أو في الصين تنفيذَ مهامَّ تتعلَّق بالرواتب، والفواتير، وغيرها من أنشطة الموارد البشرية والأنشطة المالية. إن التخلِّيَ عن هذه الأعراف من خلال إعادة التفكير يتطلَّب المخاطَرة؛ فاجتماعات الموظفين، وفعاليات المبيعات، والمذكرات الداخلية، والتقارير الشهرية؛ كلُّ هذه الأمور وأمثلة أخرى كثيرة تمثِّل طقوس المؤسسة، وبالنسبة إلى التنفيذيين المخضرمين الذين طالما مارسوا هذه الطقوس المؤسسية لسنوات، تصبح مطالبتهم بالتغيير أشبه بمطالبة زعيم قبيلةٍ معزولةٍ التخليَ عن طقس تقديم القرابين الذي يُرضِي الآلهة. فإذا كانوا قد مارسوا هذا الطقس طوال عشرين سنة، وكانت الآلهة تُزوِّدهم عادةً بالمطر اللازم لنمو المحاصيل، فلماذا يجب أن يتخلَّوْا عن هذا الطقس؟

(٢) لماذا يُعَدُّ الوقت الراهن وقتًا جيدًا للبدء في إعادة التفكير؟

إننا نعيش ونعمل في وقتٍ أصبحت فيه الدورات الاقتصادية أقصر على نحوٍ متزايد، وأصبحت الحاجة إلى تحدِّي نموذج العمل حاجةً مستمرة؛ فالثورة المعلوماتية، والقدرة التكنولوجية المتزايدة، وسوق العمل العالمية، بالإضافة إلى عددٍ لا حصرَ له من العوامل الأخرى؛ تجعل اتخاذ القرار أصعب إلى حدٍّ كبيرٍ ممَّا كان عليه الوضع في الماضي. وأصبح لزامًا على قادة اليوم التعامُل مع التناقض، ومواجهة الأفكار المعقدة، وتكوين نظرة عالمية متكاملة؛ فمعظم حلول المشكلات المجرَّبة والمثبتة فعاليتها لم تَعُدْ مجديةً، ومعظم الطرق التقليدية للاستفادة من الفُرَص يفتقر إلى السرعة والابتكار الضروريَّيْن. من دون القدرة على إعادة التفكير في الطرق التقليدية، سوف يتخلَّف القادة. ونحن نرى كثيرًا من القادة الذين يعتقدون أن نماذج العمل وُجِدت كي نتحدَّاها، لكنهم لم يخلقوا البيئة التي تُمكِّن من حدوث ذلك، أو هم عاجزون عن خلقها.

إن الاستعانة بنظرةٍ تاريخيةٍ مختصرةٍ ستوضِّح لنا إلى أي مدًى أصبحت إعادة التفكير ضروريةً في الوقت الحاضر. منذ عشرين عامًا عندما كانت المنافسة تعتمد على المنتج، كان الجزء الأكبر من عملية إعادة التفكير يركِّز على ما إذا كان لزامًا على الشركة تغيير أحد الأمور المتعلِّقة بالمنتج (مثل التعبئة، والسعر، وهكذا). وفي مرحلةٍ ما في ثمانينيات القرن العشرين، بدأت الشركات تُعيد تعريفَ المنافسة، ليس فقط فيما يتعلَّق

بالمنتجات التي تُنتجها، بل أيضًا فيما يخصُّ طريقةَ تقديم تلك المنتجات. بدأت السرعة والتوافُر والتخصيص وغيرها من العوامل تمنح ميزةً تنافُسية؛ ولذلك، لم يَعُدِ البحث والتطوير نقطةَ التركيز الأساسية عند إعادة التفكير في منظومة المؤسسة، وأصبح من الضروري القيام بمخاطراتٍ تنظيميةٍ أكبر مثل إعادة هيكلة الشركة من أجل توصيلٍ أسرع للموارد المحلية. إن مثل هذا النوع من التغيير في النظام ينطوي على قدرٍ أكبر من المخاطَرة، وقدرٍ أكبر من الصعوبة في التنفيذ.

وعلى الرغم من ذلك، فالتغيير ضروري بالتأكيد. ومعظمُ القادةِ الناجحين والشركاتِ الناجحة، مثل جنرال إليكتريك، وجونسون آند جونسون، وبنك أوف أمريكا، وغيرها الكثير، يميلون إلى إعادة التفكير في هوية عملائهم، ويتساءلون عن مجال العمل الذي يعملون فيه، ويعيدون هيكلة مؤسساتهم بجرأةٍ من أجل تقديم خدمةٍ أفضل لعملائهم. لقد أعادت شركة نوكيا ابتكارَ نفسها بعد وجودها لمدة مائة عامٍ باعتبارها شركة أخشاب، وفعلت ذلك من خلال التخلِّي عن كافة نشاطاتها، ما عدا نشاط صناعة الرقاقات الإلكترونية الصغيرة والهواتف؛ وتلك كانت خطوةَ إعادةِ تفكيرٍ هائلةً في مجالٍ مترسِّخٍ تاريخيًّا. وكلٌّ من شركة آي بي إم وشركة إي إم سي تحوَّلت من شركة تصنيعٍ إلى شركة خدمات، وتحوَّلت تايم وارنر من دار نشرٍ للمجلات إلى شركةٍ متكاملةٍ لخدمات الإعلام والاتصالات والترفيه، واندمجت شركة ترافلرز إنشورَنس مع سيتي بنك لتصبح أكبر شركة خدماتٍ ماليةٍ في العالم.

ومع ذلك، فإن هذا النوع من إعادة التصوُّر ليس ضمانًا للنجاح؛ فمن الممكن أن تعيد التفكير في الأمور بطريقةٍ خاطئة؛ على سبيل المثال: أنفقت شركة إيه تي آند تي مليارات الدولارات في صناعة الكمبيوتر، ولم تحقِّق إلا القليل؛ فقد أعادوا هيكلة الشركة منذ عدة سنواتٍ بعد مرسوم التراضي، لكنهم واجَهوا مشكلةً في المُضي قدمًا بعد هذا التغيير الهيكلي. وسعت شركة جنرال موتورز لأن تصبح شركةَ بياناتٍ ثم تصبح شركة أقمار صناعية، فاستحوذت على شركتَيْ إي دي إس، ودَيريكت تي في، ثم تخلَّتْ عنهما. وعلى مدار السنوات، استحوذَتْ شركةُ سوني على شركاتٍ لا حصرَ لها وتخلَّت عنها، بدءًا من شركات عصير البرتقال وحتى استوديوهات الإنتاج السينمائي؛ ولذلك، فإن إعادة تخيُّل المؤسسة ليست كافية، بل من اللازم أن تكون إعادة التخيُّل على النحو الصحيح.

ومع ذلك، تحتاج المؤسسات قادةً مستعِدِّين لتحدِّي الوضع القائم، والتفكير في بدائل للأمور التي ساعدت الشركة في تحقيق نجاحٍ هائلٍ في الماضي، بل قد لا تزال تساهم في

نجاحها حاليًّا أيضًا. هؤلاء القادة هم أكثر قدرةً على التعامُل مع المواقف غير المتوقَّعة والمُقلِقة التي يبدو أنها تظهر يوميًّا؛ فهم يمتلكون الوسائل اللازمة للتعامُل مع مختلِف الأشخاص بطرقٍ مختلفة؛ فهم يستطيعون التعامُل مع الخبير التقني الشاب العبقري الذي لا يرغب في اتباع أعراف الشركة، أو الذي يطالِب الشركةَ بالإقدام على مخاطراتٍ لم تُقدِم عليها من قبلُ؛ وهؤلاء القادة هم الأشخاص الذين سوف يساعدون في إدارة المبادرات العالمية الجديدة؛ ومن ثَمَّ سيتعلَّمون العمل بكفاءةٍ في عوالم لم تَعُدِ القواعد القديمة تنطبق عليها.

إن الحاجة إلى قادةٍ قادرين على إعادة التفكير لن تتلاشى؛ بل على العكس من ذلك، سوف تشتد في السنوات القادمة مع تزايُد معدل سرعة التغيير، وابتعاد المبادرات العالمية عن الأسواق الآسيوية والأوروبية واتجاهها إلى الدول النامية التي لا تُطبَّق فيها الأساليب التقليدية لإدارة الأعمال.

(٣) كيف تحفِّز وجهات نظر جديدة؟

ممَّا لا شكَّ فيه أن بعض الأشخاص لن يكونوا مستعدين مطلقًا لتغيير وجهات نظرهم وإعادة تقييم معتقداتهم. وبناءً على أسبابٍ كثيرة (منها مَيْلهم الفطري إلى النزعة المحافظة، أو أن لهم مصالح في الوضع القائم) يرفضون التفكير في طريقةٍ جديدةٍ لرؤية الأمور أو للقيام بها؛ ونتيجةً لذلك، فإنهم إما يرفضون إعادة التفكير وإما يتظاهرون فحسب بأنهم يعيدون التفكير.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الغالبية العظمى من التنفيذيين يمكن أن يتعلَّموا إعادة التفكير، وربما أفضل طريقةٍ لصياغة ذلك هي قول إنهم يستطيعون إيجاد أسبابٍ وجيهةٍ للتغلُّب على مخاوفهم ورؤية الأمور بطريقةٍ مختلفة. وكل عقبات إعادة التفكير التي ناقشناها في السابق — التعقيد المثبط للهمة، وقوة النماذج الفكرية، والوقوع في شَرَك أنشطة العمل — يمكن التغلُّب عليها في ظل المنهج التطويري الصحيح. إليكم بعضَ طرق القيام بذلك، التي وجدنا أنها فعَّالة في كلٍّ من توجيه وتعليم المسئولين التنفيذيين في مجموعةٍ مختلفةٍ من الشركات والصناعات:

- «الصدمة بالبيانات»: إن التفسير العقلاني لبيان أهمية رؤية الأمور بمنظورٍ جديدٍ نادرًا ما يُحقِّق نجاحًا؛ فمن الممكن أن تُقدِّم أكثرَ الأسباب الممكنة إقناعًا

لرؤية الاتجاهات العالمية بمنظورٍ جديدٍ، أو للتفكير في بدائلَ لعملية متبعة، لكنك ستفشل في اختراق الدفاعات الخارجية المعارِضة لتلك الأفكار الجديدة. يحتاج الأشخاص إلى بياناتٍ مُقنِعةٍ كي يُغيِّروا من طريقة تفكيرهم، وهذه البيانات يمكن أن تكون خاصة بهم أو معتمِدة على سوق العمل؛ فعلى سبيل المثال: قد تتخذ البياناتُ شكلَ تعقيبٍ من المرءوسين المباشِرين حول أسلوبِ الإدارة التفصيلية غيرِ الفعَّال لدى أحد الأشخاص، أو قد تتخذ شكلَ دليلٍ ديموغرافيٍّ يفيد بأن السوق تتجه نحو أحد المنافسين. وبصرف النظر عن الشكل الذي ستتخذه البيانات، لا بد أن تنقل رسالةً واحدة قوية تتمثَّل في التالي: «طريقتك التي تنفِّذ بها الأمورَ حاليًّا ليست ناجحة.» إن ذلك الفشل الواضح يمثِّل حقيقة صادمة — خاصةً إذا كان الشخص يعتقد أن أسلوبه الحالي كان ناجحًا — تمحو المبرِّرات التي تجعل الأشخاص متمسِّكين بطرقهم التقليدية؛ ومن ثَمَّ لا بد أن تكون البيانات مُقنِعة. وليس كافيًا أن يعترض أحدُ الأشخاص على أسلوب الإدارة التفصيلية، أو أن يُقدِّم للقائد دراسةً مشكوكًا فيها حول الحصة السوقية. إن البيانات يجب أن تكون قاطعة؛ ففي مواجهة البيانات المقنعة لا يكون الإنكار خيارًا متاحًا. ومعظم برامج القيادة التي نُجريها تبدأ بإحدى صور مواجَهة الحقيقة. وفي أغلب الأحيان نشجِّع الشركات على إحضار أقسى النقاد (أحيانًا يكون أحد محلِّلي وول ستريت) إلى القاعة للتحدُّث مع الموظفين، كي يقدِّم لهم نظرة خارجية تدفعهم أكثر نحو إدراك الواقع فيما يتعلَّق بأساسيات الشركة. ولقد وجدنا أن هذا النوع من التنبيه لا يُقدَّر بثمن.

• «تشجيع تقبُّل الغموض»: كنَّا نوجِّه مسئولًا تنفيذيًّا كبيرًا يتَّسم بالمهارة والخبرة، لكنه كان غارقًا حتى أذنيه في اتباع طقوسٍ سلوكيةٍ خاصةٍ به. وعلى الرغم من أنه كان منظَّمًا للغاية، وكان يدير الاجتماعات بكفاءةٍ فائقة، فإنه نادرًا ما كان يستخدم تلك الاجتماعات في استثارة حوارٍ حقيقيٍّ، أو في تشجيع التفكير الابتكاري وحل المشكلات. وكي نساعده في الخروج من هذه الرتابة، طلبنا منه البدء في الذهاب إلى الاجتماع دون أن يضع في ذهنه نتائجَ محدَّدة منه. وكان معنى هذا أنه لن يمكنه تدوين الأهداف التي يريد أن يحقِّقها الاجتماع، سواءٌ أكان ذلك على ورقةٍ أم في ذهنه. بل شجَّعناه أيضًا على أن

يُجرِّب عقد اجتماعٍ أو اجتماعين دون جدول أعمال، ودون إحصائياتٍ ماليةٍ أو شرائحِ عروضٍ تقديمية. وعوضًا عن ذلك، عليه أن يتقبَّل غموضَ المناقشة ذات النهاية المفتوحة، والأفكارَ التي تتدفَّق بِحُريةٍ. اعترف المسئول أن هذه الاحتمالية أخافته، لكنه حاوَلَ، ربما لإرضائنا. وتدريجيًّا، وجد أن مرءوسيه المباشِرين أصبحوا أكثر استعدادًا للتعبير عن آرائهم، واستكشاف الخيارات، وتقديم الأفكار التي كانت أكثر إبداعًا ومخاطرةً من ذي قبلُ. إن فكرته الثابتة عن مكونات الاجتماع الناجح، تلك الفكرة التي اعتنقها لمدة عشرين عامًا، بدأت في التغُّير.

- «كسر إطار التقاليد الثقافية»: في الغالب لا ينجح تطوير القيادة لأن عملية التطوير تستنسخ الثقافة وتُعزِّز الرؤى السائدة. وسواءٌ على نحوٍ ظاهرٍ أم خفي، فإن هذه العملية تحظر المعلومات والأفكار التي تتعارض مع أعراف المؤسسة. قد يرغب التنفيذيون بصدقٍ في تكوين عقليةٍ جديدةٍ أو سلوكياتٍ جديدةٍ بين القادة الرئيسيين، لكن عملية التطوير ذاتها تُعزِّز على نحوٍ خفيٍّ الافتراضات الثقافية نفسها التي تُدمِّر الرسالة الواضحة. إن التصاميم المبتكرة لتطوير القيادة التي تتَّخذ عادةً شكلَ التعلُّم أثناء العمل (مثل الجمع بين حلِّ مشكلات العمل والوعي بالذات والوعي بالمجموعة)، يمكن أن تساعد في كسر إطار التقاليد الثقافية. يمكن تحقيق التنمية الإبداعية من خلال المزج بين التعليق على الأداء الشخصي، وتحدِّي ظروف العمل، والرؤى والمعلومات الجديدة؛ حيث يُؤخَذ الأشخاص خارج البيئات المألوفة ويُجبَرون على الاعتماد على أفكارٍ وطرقٍ جديدةٍ للنظر إلى الأمور، من أجل حل مشكلات العمل المعقدة. وعندما يصبحون غيرَ قادرين على العودة إلى الطرق المجربة والمثبتة، أو العمل في ظل نظامٍ مريح، عندها يبدءون في رؤية الأمور وإنجازها بطريقةٍ مختلفة. وعندما يكسرون الإطار مرةً، تزيد احتمالية فعلهم ذلك مرةً أخرى. وفي بعض الأحيان، تحدث عمليةُ كسر الإطار على نحوٍ طبيعيٍّ لا من خلال برنامج تطويرٍ رسمي؛ فمهمةٌ خارج البلاد أو حتى وظيفةٌ في مؤسسةٍ جديدةٍ يمكن أن تُقدِّم فرصًا لإعادة التقييم وإعادة التفكير. كذلك قد يستثير التوجيهُ طرقًا بديلة لرؤية المواقف المألوفة. وعلى الرغم من ذلك، فالمهم هو جعل إعادة التفكير تستمر لما بعد هذه التجربة المعينة، كما أن البرامج الرسمية مثل التعلم بالعمل

أثبتَتْ فعاليةً في تحقيق هذا الهدف؛ فهي تُزوِّد الأفرادَ بتدريبٍ يدمج العقل والقلب والشجاعة، ويمتد أثره لأَجَلٍ طويل.

حريٌّ بنا أن نضيف أن هذه الطرق الثلاث تحقِّق أدنى مستوًى من الفاعلية في المؤسسات «المهذبة» الفائقة النجاح؛ حيث لا يوجد برنامجٌ مُلِحٌّ للتغيير، وحيث يُجمَّل النقد السلبي؛ أيْ في المؤسسات التي يمنعها التهذيب من مواجهة المشكلات. تفتقر هذه المؤسسات إلى محفزات إعادة التفكير المتمثِّلة في المعلومات والأفكار الجديدة؛ ونتيجةً لذلك، يتشجَّع الأفراد على الاحتفاظ بعقلياتهم وتجنُّب تقديم مفاهيمَ مثيرةٍ للجدل أو استفزازيةٍ إلى ثقافة الشركة. وفي هذه البيئة، تكون إعادةُ التفكير فكرةً منغصة.

إليكم مثالًا على ما نقصده:

كارل أحد كبار المسئولين في مؤسسةٍ كبرى للسلع المعبَّأة، ويتمتع بنقاطِ قوةٍ مهمة؛ فهو قائد على قدرٍ عالٍ من الذكاء العاطفي، شقَّ طريقه عبر إدارة الموارد البشرية. وعلى مدار سنواتٍ كان معلمًا وموجِّهًا للكثير من الأفراد، إلا أنه في السنوات الأخيرة انخفض أداء الشركة، وفقًا لمقياس الحصة السوقية وسعر السهم. ومع أن الشركة لا تزال ناجحةً إلى حدٍّ كبير، فإنها تحاول أن تُنمِّيَ بين قادتها منهجًا جديدًا أكثر اهتمامًا بالأداء. وكجزءٍ من هذه التنمية، عمل أحد الموجهين مع كارل كي يساعده على أن يصبح قائدًا مبتكرًا أكثر اهتمامًا بالأداء، خاصةً فيما يتعلَّق بخلق بيئةٍ معينةٍ لِفرَق العمل يزدهر فيها الابتكار. ولسوء الحظ، عندما جمع الموجِّه تعقيباتِ الآخرين، كان معظم الانتقادات لأسلوب إدارة كارل مغلفًا بالمديح؛ ولذلك كان من الصعب ملاحظة أي سلبيات. كان الجميع يعلمون أن رغبة كارل في أن يكون محبوبًا تعترض أحيانًا طريقه عند مواجهة الصراع، والوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام، وتحقيق النتائج، لكن لا أحد في هذه الثقافة البالغة التحضُّر كان مستعِدًّا لإخباره بذلك. بل إن مدير كارل كان متردِّدًا في مصارحته؛ ونتيجةً لذلك، رفض كارل مقترحات الموجِّه القائلة بضرورة النظر إلى أسلوب قيادته للفريق بطريقةٍ مختلفة، وأنه ربما لا يُسدِي إلى أصحاب الأداء الهامشي معروفًا بإبقائهم في أماكنهم، وأن رغبته في إثارة إعجاب الجميع والانتماء إليهم تمنعه في بعض الأحيان من اتخاذ قراراتٍ

> صعبةٍ لكنها ضرورية. إن كارل عاجز عن إعادة التفكير في هذه الموضوعات لأن ثقافة شركته لا توفِّر الحافزَ اللازم لفعل ذلك.

لكنْ فيما يلي مثالٌ معاكس:

> كارول بارتس، الرئيس التنفيذي لشركة أوتوديسك، بارعة في إعادة التفكير في طريقة إنجاز الأمور في شركتها. ومنذ أن أصبحت الرئيس التنفيذي للشركة عام ١٩٩٢، ساعَدَتِ المؤسسة في إعادة التفكير في مفاهيمها الأساسية أكثر من مرة. عندما انضمَّتْ إلى الشركة — المتخصِّصة في برمجيات التصميم المعتمِد على الكمبيوتر — كان لها منتجٌ أساسي واحد وسوقٌ ضيقة من المصمِّمين والمعماريين. بدأت بارتس على الفور في التوسيع والتنويع، وفي نهاية المطاف أعادَتْ ترتيب قاعدة العملاء لتضمَّ شركاتِ التصنيع، وصناعة البناء والتشييد، وشركات البنية التحتية (الطرق والجسور). وفي عام ١٩٩٩، أخذت الشركة في اتجاهٍ جديد؛ حيث اشترتْ شركةَ ديسكريت لوجيك مقابل ٤١٠ ملايين دولارٍ أمريكيٍّ، واستحوذت على تكنولوجيا تُستخدَم في أفلام الرسوم المتحركة والمؤثرات الخاصة في هوليوود. وخلال فترةٍ من الزمن قصيرةٍ نسبيًّا، أصبحت شركة أوتوديسك لاعبًا مهمًّا في مجال الإعلام، وأصبحتْ منتجاتُ ديسكريت تُستخدَم في أفلامٍ مثل «تيتانيك» و«لورد أوف ذا رينجز»، محقِّقةً ١٥ بالمائة من إيرادات أوتوديسك. وعقب بضع سنوات، واجهَتِ الشركة انكماشًا اقتصاديًّا؛ فأعادت بارتس تصوُّرَ الشركة مرةً أخرى، وفي هذه المرة ركَّزت على بيع البرمجيات بنظام الاشتراك؛ ممَّا مكَّنَ العملاءَ من استخدام البرمجيات خلال فترةٍ زمنيةٍ محدَّدة، وسمح لهم بالتحديثات المجانية أثناء تلك الفترة. إن هذه الخطوة التي أعادَتْ تشكيلَ نموذج عمل شركة أوتوديسك جذريًّا، لم تحقِّق فحسب تدفُّقَ إيراداتٍ يمكن توقُّعه بدرجةٍ أكبر، لكنها أدَّتْ أيضًا إلى دورةٍ زمنيةٍ أسرع لإنتاج برمجياتٍ جديدة.

وفي مقابلةٍ أجرَتْها مع مجلة «فورتشن»، تصف بارتس قدرتَها على إعادة التفكير على النحو التالي: «لقد غيَّرتُ هذه الشركة تغييرًا جذريًّا ثلاثَ مرات. إن الأمر يُشبِه ركوبَ قاربٍ شراعيٍّ يجب تغيير وجهته مع تغيُّر اتجاه الريح. لقد تغيَّرَ الاقتصاد، وتغيَّرَتِ التكنولوجيا، ولحسن الحظ كان لديَّ مجلسُ إدارةٍ صبورٌ.»

(٤) إعادة التفكير أمر نسبي

ربما يوجد قادة يُعِيدون التفكيرَ باستمرارٍ في عملهم، ومستعِدُّون لإعادةِ النظر حتى في أنجح أفكارهم ومناهجهم، ثم التخلُّصِ منها لصالح مفاهيمَ جديدةٍ ومحسنة. إلا أننا وجدنا من خلال تجربتنا أن هذا النوع من القادة الذين يتمتعون بعقليةٍ متفتحةٍ للغاية؛ هو نوع استثنائي. ولحسن الحظ، فإننا لا نحتاج إلى قادة يُعِيدون التفكير باستمرارٍ في طريقة إنجاز الأمور؛ فتحدِّي المرء لنموذج العمل الخاص به، أو قِيَمه، أو افتراضاته حول ما هو صحيح، يتطلَّب قدرًا كبيرًا من مهارات الشجاعة والقلب، والقادةُ الذين يستطيعون تحقيقَ هذا الهدف سوف يُعزِّزون كفاءتهم إلى حدٍّ كبير.

والأهم من ذلك، لا بد أن يتعلَّم القادةُ اختيارَ النقاط التي تتطلَّب إعادة التفكير؛ فإذا تطرَّفوا في إعادة التفكير، فقد يؤدِّي ذلك إلى نتائج عكسية؛ فالأشخاص الذين يُعِيدون التفكير في معتقداتهم الشخصية لا إراديًّا، يراهم الناسُ أشخاصًا متهوِّرين أو متقلِّبين أو حتى غرباء الأطوار. وإذا استمرَرْتَ في الإتيان بمنهجٍ جديدٍ في كل يوم، فسرعان ما سيتعلَّم فريقك أن يتخلَّص جديًّا من آخِر فكرةٍ توصَّلت إليها. على الجانب الآخَر، تظهر الفرص عندما يكون من الحكمة رؤية الأشخاص والمواقف بطريقةٍ مختلفة. وقد تسنح الفرصةُ في أحد برامج تطوير القيادة أو أثناء التوجيه، وهذا هو الهدف الأساسي من كلتا العمليتين. وربما تأتي الفرص عندما يُعاني القائد من إخفاقٍ ما، ويصبح منفتحًا على طرقٍ جديدةٍ لإنجاز المهام. وقد تأتي عندما تنتكس الشركة أو يتراجع أداؤها، ويصبح النظام «متحرِّرًا من القيود» أو منفتحًا على أسلوبِ تفكيرٍ جديد. وفي أي وقتٍ تُقدِّم فيه تلك الفرصُ نفسَها (ونزعم من واقع خبرتنا أنها لا تُقدِّم نفسَها بانتظام)، يصبح لزامًا على القائدِ الاستعدادُ لتحليل تلك الفرص من منظورٍ جديدٍ ومركَّز.

توجد، أيضًا، أمثلة أخرى لا تصبح فيها إعادة التفكير بالضرورة علامةً على قائدٍ يمزج بين مهارات العقل والقلب والشجاعة. فذات مرةٍ قدَّمْنا اقتباساتٍ مباشِرةً من أقوال خمسة عشر شخصًا أوضحوا أن قائدهم ينتهج استراتيجيةً خاطئةً، وأنه معانِد ومنعزِل وغير قادرٍ على التحلِّي بالمرونة عندما تصبح المرونةُ ضروريةً. قرأ القائد هذه الاقتباسات ورفضها على الفور، وأَصَرَّ على أنها أقوال صادرة عن خمسة عشر شخصًا غير متفقين مع رؤيته.

هل كان هذا الشخص غبيًّا لأنه تجاهل الدليل الموجود أمامه، ورفض إعادة التفكير في استراتيجيته؟ أم كان قائدًا شجاعًا يتبع حَدْسه بدلًا من البيانات وتدريجيًّا سيُقنِع مؤسسته المقاوِمة لنهجه؟

وأخيرًا، يجب أن نعترف أنه في كثيرٍ من الأحيان تستأجر المؤسسات مستشارين لتولِّي إعادة التفكير نيابةً عنها. وحقيقة الأمر تكمن في أن الشركات تَوجُّهُها مُنصبٌّ في المقام الأول على الأنشطة، ومواردُها شحيحة، وتريد قيادة الموظفين نحو إنهاء المهام؛ فهي تفتقر إلى الوقت أو حرية التفكير اللازمة لإجراء تغييرات تختلف ١٨٠ درجةً عن ممارساتها المتبعة. وفي الوقت نفسه، تدرك الشركات أنها من الممكن أن تستفيد من التفكير الجديد، وفي هذه الحالة يستعينون بالمستشارين الذين يحفزونهم ويحثونهم على سلوك اتجاهاتٍ جديدة.

نحن لا نقترح إمكانية تجاهُل قادة المؤسسات لهذه المهارة إذا استعانوا بالمستشارين، بل نأمل أن يسمح القادة للمستشارين بتحفيزهم على إعادة التفكير وتقديم عناصرَ جديدةٍ إلى الثقافة تُجبِر الشركات على رؤية الأمور بطريقةٍ جديدة.

أحد الجوانب التي لزامًا على القادة إعادة التفكير فيها هو كيفية ترسيم الحدود حول دورهم، وحول عملهم، وحول المؤسسة. وفي الفصل التالي سوف نستعرض الطرق المختلفة التي من خلالها يفرض العالَمُ المتغير على القادة إعادةَ ترسيم الحدود التي حدَّدوا بها أنفسهم وأدوارهم في العالَم.

الفصل الرابع

إعادة ترسيم الحدود

الحدود هي ما يحدد هوية الشركات. وعلى الرغم من تزايد إدراك المؤسسات أن الحدود الملزمة الصارمة أصبحت من الماضي، فإن الأفراد العاملين في معظم المؤسسات لا يزالون عاجزين عن التفكير في الحدود القائمة بطرقٍ جديدة. ويتمسك المديرون بالخطوط التي تفصل إحدى الوظائف عن غيرها أو تفصل العملاء عن المورِّدين، بسبب التقاليد الثقافية من ناحيةٍ، وبسبب الضغط عليهم لتحقيق نتائجَ فوريةٍ من ناحيةٍ أخرى؛ فإذا كانت إعادة ترسيم الحدود لا تُسفِر عن نتائجَ فورية، فإنها لا تستحق عناء بذل الوقت والجهد.

كذلك تُوهمنا الحدود بوجود نظامٍ في عالمٍ تتزايد فيه الفوضى. في الأوقات المعقدة المتقلبة يتمسك الناس بالنظام السائد، وربما يرغبون لا شعوريًّا في الحفاظ على طرق الارتباط التقليدية؛ على سبيل المثال: إن تكوين شراكةٍ مع منافسٍ محتملٍ يتطلَّب التفكير في العلاقات داخل المجال بطرقٍ باعثةٍ على التهديد. ومزاولة الأعمال التجارية في الدول النامية تتطلَّب تعديلاتٍ مربكة. ومَن يرغب في إعادة ترسيم الحدود واستدعاء قدرٍ إضافيٍّ من التشوش والتعقيد إلى حياته؟

القادة الكاملون يرغبون في ذلك؛ فهم لا يعيدون ترسيم الحدود فحسب، بل يتقبَّلون عاطفيًّا التشكُّك الذي يصاحب القيام بالمهام بطريقةٍ جديدة؛ ويمكنهم أيضًا الإقدام على مخاطرة تكوين علاقاتٍ «غير تقليدية» والحفاظ عليها.

وعلى الرغم من ذلك، فإن فهم فكرة الحدود المتحركة هي الخطوة الأولى، وما يساعد قادة المؤسسات في اتخاذ تلك الخطوة هو الوعي بالأنواع الخمسة المختلفة من الحدود التي يجب عليهم إعادة ترسيمها.

(١) الحدود التي توجد في اتجاهاتٍ وأبعادٍ مختلفة

جزء من تحدي إعادة ترسيم الحدود يعود إلى وجود نطاقٍ عريضٍ من الحدود؛ ونتيجةً لذلك، فأي مسئولٍ تنفيذيٍّ قد يكون قادرًا على التكيُّف مع العلاقات الجغرافية الجديدة، لكنه يجد صعوبةً في مشاركة المعلومات والموارد مع أفرادٍ في وظائفَ أخرى خلافًا لوظيفته. والحدود بطبيعتها هي خطوط فاصلة، وفي بعض الأحيان لا نتجاوزها إلا بمخاطرةٍ لا يُستهان بها. غالبًا ما تكون هذه الحدود نفسية، وأحيانًا يفترض القادة عواقب لتجاوز الحدود، ويتخيلون مشكلاتٍ لا يمكن أن تتحقَّق أبدًا في واقع الأمر. من الأسهل على القائد تجاوز أحد الحدود دون أن يعترض الخوفُ سبيلَه، على الرغم من ذلك قد يجد قدرًا أكبر من الصعوبة في تجاوز حدٍّ آخَر دون الشعور بالتهديد.

إن المعرفة تساعد في التخلص من جزءٍ من هذا الخوف المرتبط بتعديل الحدود، ودعونا نستعرض ما يتضمنه كل نوعٍ من الأنواع الخمسة للحدود المتمثلة في الحدود الخارجية، والرأسية، والأفقية، والجغرافية، والشخصية.

(١-١) الحدود الخارجية

تُحدَّد الحدود الخارجية بالخط غير المرئي الموجود بين المؤسسة وبيئتها؛ فلم يَعُدْ باستطاعة القائد تبنِّي عقليةٍ محليةٍ منعزلة، تعتمد فقط على مقارنة أداء الشركة هذا العام مع نظيره في العام الماضي. ولم يَعُدْ مهمًّا أن يكون أحد الأفراد أفضل الموظفين أداءً في الشركة، أو أن تتفوق إحدى الوحدات في أدائها على جميع الوحدات الأخرى؛ فكل شيءٍ الآن يجب الحكم عليه وفقًا للمعايير العالمية، وهذا يعني النظر إلى العالَم الموجود فيما وراء حدود المؤسسة.

قد يخلق ذلك خوفًا؛ فمن المُطَمْئن إلى حدٍّ كبيرٍ أن تعلم أن معدلات دوران المخزون أو أن مدد دورة العمل زادت بمعدل خمسةٍ بالمائة عن العام الماضي، مقارَنةً بأن تعرف أن أداءك أقل بكثيرٍ من أداء أفضل الشركات في المجال. إن الخوف من الاعتراف بوجود فجوةٍ بين الأداء الحالي والمعايير العالمية يجعل التركيز منحصرًا داخل المؤسسة. وقد بيَّن توماس فريدمان هذه النقطة على نحوٍ غايةٍ في الوضوح في كتاب «العالم مسطح»؛ فنظرًا للتكنولوجيا، وتدفُّق المعلومات، وحواجز دخول الأسواق التي انخفضت، أصبح ملعب المنافسة مسطحًا وأصغر حجمًا؛ فمعظم الأعمال الاحترافية أصبح الآن من الممكن إنجازه

في أي مكانٍ في العالم على مدار الساعة؛ ولذلك فإن المنافسين المحتملين المتلهفين في الهند والصين وأفريقيا، أصبحوا الآن يضعون معايير جديدة للإنتاجية وفعالية التكلفة.

على الرغم من أن الشركات في مجملها تعترف بأن العالم مسطح، فإن هذا الوعيَ لا يتحول بالضرورة إلى عقليةٍ تتبنَّاها كلُّ شركةٍ على حدة. وعلى الرغم من أن هذا الأمر قد يبدو غريبًا، فلقد قابلنا الكثير من القادة الذين يعترفون بأن المنافسة أصبحت الآن تأتي من كل حدبٍ وصوبٍ بالمعنى الحرفي، وأن السبيل الوحيد للبقاء هو التحدي المستمر للأداء وزيادته، لكنهم «يعتبرون ذلك الأمر مسئوليةَ شخصٍ آخَر»، ولا يُحوِّلون هذا الإدراك إلى مقتضياتٍ عليهم الوفاء بها.

(١-٢) الحدود الرأسية

لطالما كانت العلاقة بين المدير والمرءوس المباشر ذاتَ حدودٍ غايةٍ في الوضوح، سواءٌ أكانت من جانب المرءوس أم من جانب المدير. وفي اليوم الحاضر، لم تَعُدْ مصطلحات «من جانب المرءوس» و«من جانب المدير» غير مناسبةٍ فحسب، بل إن العلاقة بين المرءوس والمدير تغيَّرت وسوف تستمر في التطوُّر؛ فالمديرون لا بد أن يكونوا مُوجِّهين، وكذلك معلِّمين للآخرين، وهذا يتطلَّب إظهار قدرٍ أكبر من الشفافية والذكاء العاطفي. وبصفتهم مُوجِّهين ومعلِّمين، أصبح لزامًا عليهم تمكين مرءوسيهم باستمرار. وفي الاتجاه الآخر، يتحمَّل المديرون أمام رؤسائهم مسئولية تقديم معلوماتٍ بالغة الدقة (فالرؤساء يتوقَّعون من المديرين أن يكونوا مُلِمِّين بلوحات المتابعة والقياسات إلمامًا عميقًا)، وهذا المطلب يسبِّب في الغالب الحيرة للمديرين الذين مكَّنوا مرءوسيهم؛ ومن ثَمَّ أصبحوا غير مُلِمِّين عن كثبٍ بتفاصيل المشروع.

إن هذا النوع من تغيير الحدود صعب بصفةٍ خاصةٍ على المديرين الذين اعتادوا إخبار موظفيهم بما يجب القيام به وما يتوقَّعون منهم إنجازه. وكما قال أحد المديرين المحنكين: «أنا لم أنضم إلى المؤسسة لأكون معلمًا مثل السيد روجرز مذيع الأطفال.» وفي أغلب الأحيان يكون من الصعب على المديرين المركزين على النتائج أن يعترفوا بأهمية هذا الجانب اللَّيِّن من شخصيتهم، خاصةً في ظل الحاجة الملحة إلى إنجاز المهام بسرعة؛ فهم يرَوْن أن التوجيه والتعليم والتزام الشفافية قِيَمٌ معلنة، لكن سلوكهم لا يتبع تلك القِيَم، والسبب عادةً يرجع إلى أنهم يُعْلُون من قدر ردود الأفعال. وفي قرارة أنفسهم يقولون: «أعلم أن هذا مهم، لكن المتطلبات الفورية لدوري لها الأولوية.» يبدو كذلك أن التزام

المديرين بإمداد قادتهم بالمعلومات المفصلة يُشتِّتهم عن مهمة إيجاد العملاء أو الزبائن والبيع لهم والحفاظ عليهم. وإذا لم يتبعوا أسلوب الإدارة التفصيلية، فكيف يكون من المفترض أن يعلموا كل صغيرةٍ وكبيرةٍ في المشروع؟

(١-٣) الحدود الأفقية

منذ ظهور إدارة الجودة الشاملة في ثمانينيات القرن العشرين، تزايدت أهمية العلاقات الأفقية. إن فهْمَ إدارة سلسلة التوريد وتقديمَ حلولٍ تتكامل مع احتياجات العملاء تطلَّبَا مستوًى من الشراكة مع العملاء والموردين لم يكن له مثيل في فترةٍ سابقة. وعلى الرغم من مرور ما يزيد على عشرين عامًا منذ ظهور إدارة الجودة الشاملة، وتَحوُّل شركاتٍ مثل وول مارت وفيدرال إكسبريس وديل وغيرها الكثير إلى روَّاد التكامل الشامل مع الموردين؛ فإنه لا تزال توجد حتى اليوم نسبةٌ كبيرة من المديرين الذين يقاوِمون فكرةَ الشراكات العميقة مع الموردين، أو يُكوِّنون شراكاتٍ دون حماس، أو التزام، أو انفتاحٍ حقيقي. وبالمثل، فإن نمو الفرق و«مجموعات المصالح» كلتَيْهما في المؤسسات جعَلَ العلاقات مع الأقران أكثر أهميةً من أي وقتٍ مضى، لكن فكرة إنجاز المهام من خلال تأثير الأقران بدلًا من السلطة الوظيفية ليست فكرة يتبناها كل المديرين.

وعلى الرغم من أن المديرين يعلمون أن عليهم إدارة هذه الحدود الأفقية، فإنهم في أغلب الأحيان لا يقومون بذلك على نحوٍ جيد. ومثلما اعتادوا على التفكير في العلاقات الرأسية المتمثلة في علاقة الرئيس بالمرءوس على أنها علاقاتُ غالبٍ ومغلوب، فإنهم يرَوْن العلاقات مع الموردين والزملاء غيرَ متكافئةٍ بطبيعتها؛ إذ تبدو لهم فكرةُ الشراكة فكرةً غيرَ طبيعية. وعلى الرغم من أن عددًا كبيرًا منهم كان مجبرًا على الشراكة، فإنهم كثيرًا ما يفعلون ذلك اسميًّا فحسب. إن الأشخاص الذين يقاومون إعادة ترسيم الحدود يكونون في الغالب غير مساهمين في فِرَقهم، وغير مستعدين لمشاركة المعلومات والأفكار، أو يفشلون في توجيه الآخرين إلى المشاركة.

(١-٤) الحدود الجغرافية

تبدو التغييرات الحدودية واضحةً هنا بالفعل؛ فعندما تتجه الشركات إلى قدرٍ أكبر من اللامركزية، وتشترك في مشاريعَ مشتركة، وتُكوِّن تحالفاتٍ غيرَ رسميةٍ للتسويق أو لتطوير

المنتجات، وتشترك في عمليات الاندماج والاستحواذ حول العالم، فإن الحدود القديمة لا يعود لها وجود. إن العملَ في ثقافاتٍ غير مألوفةٍ، والتحليَ بالمرونة عند مواجهة أساليبَ ثقافيةٍ مختلفةٍ في التعامل مع الأعمال، والقيادة، والمفاوضات؛ يمكن أن تمثِّل تحديًا.

يجد بعض المديرين صعوبة في إدارة العلاقات المتعددة الثقافات التي تتجاوز مستوى الحوار السطحي. ومن الصعب عليهم كذلك التأقلم مع القيم الثقافية السائدة لدى دولةٍ أخرى، ويتساءلون لماذا لا يمكن إجراء علاقات العمل بالطريقة نفسها في كل مكان، أو بالأحرى، بالطريقة التي اعتادوا عليها. والبعض الآخر من المديرين يحاولون فرض أسلوبهم على الآخرين، مفترضين أن أسلوب الإدارة الأمريكي هو الأسلوب الأفضل. وفي أيٍّ من الحالتين، فإن هؤلاء الأفراد لا يقبلون ضرورة إعادة ترسيم تلك الحدود في ذلك العالم الدولي المتشابك.

(١-٥) الحدود الشخصية

عندما كانت المؤسسات أصغر نطاقًا في أزمنةٍ أكثر بساطةً، كانت الصفات الغريبة للقادة، بل حتى عيوبهم الوظيفية، مسموحًا بها. وأكثر من واحدٍ من الرؤساء التنفيذيين الذين يحظَوْن بتقديرٍ بالغٍ — حتى أولئك الذين ألَّفوا الكتب عن فلسفتهم ونجاحهم — كانوا في أغلب الأحيان طغاة أو مستأسدين على موظفيهم تحت ذريعة الأداء. واليوم، أصبح لزامًا على الناس إدارة الجانب المظلم من شخصيتهم وضعفهم الشخصي، من أجل العيش في بيئةٍ معقدةٍ أكثر شفافيةً ولا ترحم. إن المعوقات التي ناقشناها في كتاب «لماذا يفشل الرؤساء التنفيذيون؟» — مثل العزلة والغرور والتقلب — يمكن أن تُقلِّل من نجاح الأفراد ونجاح المؤسسة إذا لم تصبح محلَّ اعترافٍ وتفهُّمٍ ومعالجة. وقد استشهدنا ببحث بوب هوجان في أحد الفصول السابقة، الذي أشار بوضوحٍ إلى أهمية الصفات الشخصية في نجاح القائد. إن صفاتٍ مثل الأمانة والنزاهة، والحافز والطموح، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والطاقة والشغف والذكاء العاطفي؛ كلها تؤثِّر على النجاح في القيادة بالقدر نفسه الذي يؤثِّر به الذكاء المعرفي. ومن الأهمية القصوى إدراك أن السمات الشخصية لم تَعُدْ موضوعًا يحظر التحدُّث عنه، وأن طبيعتك كشخصٍ تؤثِّر على أدائك كمديرٍ وكقائد.

بعض الناس يرفضون بعنادٍ الاعترافَ بأن شخصيتهم القيادية تخلق المناخ الذي يقودون فيه الآخَرين. ومن المحتمل أن يكونوا في حالة إنكارٍ لهذا التأثير، أو ربما يعتقدون أن هذا النوع من التحليل الذاتي ليس له مكان في عالم الأعمال. ولكي يكونوا قادةً أكْفاءً،

لا بد أن يدركوا باستمرارٍ أن نقاط ضعفهم وميول الجانب المظلم من شخصيتهم تقلل من كفاءتهم، ويجب أن يتعلموا كيفية إدارتها.

(٢) إعادة الترسيم، لا التدمير

نريد أن نؤكِّد على أن الواجب المعرفي في هذا الصدد هو إعادة ترسيم الحدود لا إزالتها؛ فمع كل ما كُتِب عن المؤسساتِ التي ليس لها حدود والمؤسساتِ المصفوفية، أصبح من السهل أن يتشوش المرء؛ فالقائد الشامل ليس أناركيًّا يتجاهل الحدود كما لو كانت صنائعَ نظامٍ شرير. وبدلًا من ذلك، فالقائد الشامل يتقبَّل إشكالية الحدود؛ فهي من ناحيةٍ تساعد الأشخاص على تحديد الهدف ونقطة التركيز، ومن ناحيةٍ أخرى عندما تصبح الحدود صارمةً للغاية وراسخةً في أذهان الناس، فإنها تَحُدُّ خيارات التصرُّف. في الوضع المثالي، سوف يتعلَّم الناس أن يرَوْا أن هذه الحدود من الممكن اختراقها وأنها متغيرة. وهذا يعني أنهم سيصبحون ماهرين في اجتياز الحدود الحالية عندما تقتضي الضرورة، وسوف يقبلون بتغيُّر الحدود الرأسية، والأفقية، وغيرها من الخطوط الفاصلة عند تغيُّرها.

في بعض المؤسسات المصفوفية يكون اتخاذُ القرار على نحوٍ جماعيٍّ مطلوبًا، وتُبذَل الجهود من أجل إشراك أكبر عددٍ ممكنٍ من الأشخاص في هذه العملية. ويتجاهل الأفراد الحدودَ من أجل تسهيل مشاركة وجهات النظر المختلفة، ودفع عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الصحيحة. وعلى الرغم من ذلك، فمن دون وجود تلك الحدود من الممكن أن تكون الفوضى هي النتيجة؛ ففي الشركات المصفوفية يوجد في الغالب نظامُ الاستشارة دون مساءَلة؛ أيْ لا بد من استشارة الجميع قبل إنجاز أي مهمة، لكن لا أحد يعرف مَن الشخص الذي يمكن مساءلته. إن الحدود تُمكِّن من المساءلة، بالإضافة إلى أنها تمدُّنا بالنظام والبروتوكولات الضرورية للإدارة الناجحة.

ولذلك، فإن إعادة ترسيم تلك الحدود تبدو خَطِرةً؛ فعندما تصبح الحدودُ بين المدير والمرءوس المباشِر، أو الشركة والمورد غيرَ واضحة، وتصبح الأدوارُ (ومن ثَمَّ المساءلة) غيرَ واضحة؛ فإنك تلمح فوضى المؤسسات عديمة الحدود، التي وصفناها للتو. وتَرِد على أذهان المديرين أسئلة مثل: «كيف سأجعل الموظفين ينفذون ما يلزم إنجازه إذا تضاءل نفوذي الوظيفي؟» أو «كيف يمكن أن آتَمِن المورد على معلوماتٍ تخص الشركة؟» أو «كيف يمكن أن أتشارك مع إحدى الشركات في إحدى المناطق وأنافسها في منطقةٍ أخرى؟»

كل هذه الأسئلة أسئلة مشروعة، لكن إعادة ترسيم الحدود لا تعني تجاهُل الأجوبة؛ إنها تعني احترام الحدود لكن مع الاستعداد لتجاوزها عندما يتطلَّب الموقف. وفي بعض الأحيان، يكون لزامًا على المدير أن يُعطيَ فريقه تعليماتٍ مفصَّلة. وفي أحيانٍ أخرى، يحتاج المدير إلى توجيه المرءوسين والتأثير عليهم والسماح لهم بالحرية لتحقيق الأهداف بطرقهم الخاصة.

وتوجد طريقة أخرى للنظر إلى هذه الإشكالية تتضمَّن الصوامع الموجودة داخل المؤسسات. لقد وجَّه الجميع، من خبراء الأعمال وحتى الإعلام، نقدًا قاسيًا للمديرين الذين يظلون محبوسين ذهنيًّا داخل صوامعهم الوظيفية. وعلى الرغم من أنه يجب على القادة خَلْق شعور بالالتزام تجاه وحدة عملٍ أو صومعةٍ معينة؛ فإنه يجب على الأشخاص أن يتوحَّدوا مع وظيفتهم ويشعروا بالفخر بما يقومون به، وأن يرتبطوا بروح الصداقة مع الأشخاص الذين يتشاركون معهم في مجال الخبرة. وفي الوقت نفسه، يجب أن يشجِّع القادةُ موظفيهم على تجاوُز تلك الصوامع، وأن يصبحوا جزءًا من المؤسسة الأوسع نطاقًا. يجب أن يُعلِنوا أن على الموظفين ألَّا يجدوا حرجًا في تجاوز الحدود والمشاركة بالأفكار والمعلومات مع الوظائف الأخرى، إذا كان هذا يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

تجني المؤسسات فوائدَ هائلةً عندما يستطيع القادة ملاحظة الحدود وإعادة ترسيمها أيضًا؛ فعلى سبيل المثال: بعض القادة يستطيعون وضع أهداف الشركة الداخلية نُصبَ أعينهم مع النظر أيضًا إلى الأمور بعين العميل؛ ونتيجةً لذلك، فإنهم يصمِّمون أنظمةً وعملياتٍ تجعل الحياة أيسر لَمَن في داخل الشركة، وتُركِّز أيضًا على احتياجات العملاء. إنهم قادرون على تجاوُز الحد القديم الذي ينصُّ على ضرورة تصميم الشركة أفضلَ العمليات التي تخدم أهدافها، وتسمح لهم إعادةُ ترسيمِ هذا الحد برؤية كيف تؤثر تلك العمليات على المساهمين الخارجيين.

وبالمثل، فإن القادة الذين يستطيعون إعادة ترسيم الحدود الأفقية هم أكثر قدرةً على إحداث تكاملٍ بين سلاسل التوريد وبين مؤسساتهم؛ مما يقلل من تكاليف المخزون ويزيد سرعة التسليم. هذه ميزة تنافسية كبيرة، لكنها تتطلَّب قَبول الموظفين حقيقة أن ما يعرفه العميل يعرفه المورد. وبعض التنفيذيين يتبنَّوْن نظرية الشراكة مع الموردين، لكن عندما يتعلَّق الأمر بتمكينهم من الدخول المباشِر إلى معلوماتٍ حساسة من خلال موقع ويب مشتركٍ، فإنهم يتردَّدون. وعلى الرغم من الفائدة الكبيرة لهذه الفكرة، فإن الاحتمالية السيئة المتمثلة في إمداد الموردين للمنافسين بمعلوماتٍ تخصُّ الشركة، تجعل هؤلاء التنفيذيين يرفضون الفكرة.

ربما تأتي الفائدة الكبرى من إعادة ترسيم الحدود الرأسية؛ ففي وقتٍ يشهد أكثر من أيِّ وقتٍ مضى ازديادَ أهمية تطوير المواهب الداخلية بدلًا من الاعتماد على توظيف المواهب، يجب على المديرين التركيز على مسئولياتهم في التوجيه والتعليم. وكلما زاد عدد المديرين الذين يعيدون ترسيم هذا الحد، زادت المواهب التي ستظفر بها المؤسسة، وسوف تظفر بها في وقتٍ أسرع. وعلى الرغم من ذلك، فإن كان المديرون غير قادرين على التوفيق بين مسئوليات التوجيه والتعليم وبين ضغط تحقيق النتائج القصيرة المدى، فإن هذه الفائدة ستظل صعبة المنال.

(٣) الأمور التي تجعل الحدود ثابتة وباعثة على الرهبة

ليست الطبيعة البشرية فحسب هي التي تمنع الأفراد — باستثناء الأذكياء والمَهَرة منهم — من إعادة ترسيم الحدود. وعلى الرغم من أن جميعنا مقاوِم للتغيير إلى درجةٍ معينة، فإن تغيير الحدود يأتي مصحوبًا بمجموعة عقباتٍ إضافيةٍ خاصةٍ به. دعونا نستعرض تلك العقبات ونُبيِّن الأسباب التي تجعل من الصعب جدًّا على بعض الناس التخلُّص منها:

- «عقبة نظام الحوافز»: معظم أنظمة الحوافز في المؤسسات تكافِئ السلوكيات التي ثبت نجاحها في الماضي. وبطبيعة الحال، فإن تحقيق أهداف الأداء هو المعيار المعتاد، ومن غير المعتاد نسبيًّا أن تجد أنظمةَ حوافز تشجِّع إعادة ترسيم الحدود الخمسة (أو حتى أحدها). يتمثَّل جزء من هذه المشكلة في أنه من الصعب قياس القدرة على رؤية الحدود بطرقٍ جديدة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأهم هو تردُّد قادة الإشراف غالبًا في مكافأة السلوكيات التي لم يثبت إسهامها في النجاح النهائي، ومن أمثلة تلك السلوكياتِ الاستعدادُ والقدرة على تطوير القادة. علاوةً على ذلك، حتى إذا كانت القيادة تتبنَّى سلوكيات إعادة ترسيم الحدود، فستوجد فترة تأخير ما بين هذا التبني وبين إعادة هيكلة نظام الحوافز.
- «عقبة ثقافة المؤسسة»: كما ناقشنا في السابق، فإن بعض الثقافات لديها أعراف وقِيَم تَحُول دون إعادة ترسيم الحدود. والشركات الناجحة بصفةٍ خاصةٍ لديها ثقافات تؤثِّر تأثيرًا هائلًا على السلوك؛ فإذا كان الأفراد قد تمتعوا بعلاقاتٍ غير متكافئةٍ مع الموردين على مدار سنوات، فإنهم سيجدون صعوبةً

في كسر هذه الوتيرة. وفي بعض الأحيان لا يبدو تأثير الثقافة واضحًا بالقدر نفسه المبين في المثال السابق، بل يعمل بدلًا من ذلك على مستوى اللاوعي؛ فعلى سبيل المثال: من المحتمل أن تكون الثقافة التي تقوم على المنافسة الضارية قد غرست في الموظفين توجُّهًا قويًّا يقوم على ثنائية المكسب والخسارة، يجعلهم يتجنَّبون تلقائيًّا تكوينَ أي نوعٍ من التحالفات مع شركاتٍ قد تنافسهم في أحد المجالات. قد لا يصرِّح أحد التنفيذيين ممَّن على هذه الشاكلة بأن مقاومته تنبع من ثقافة المؤسسة، بل قد يرفض ببساطةٍ هذا النوعَ من التحالف قائلًا: «إنه غير مناسبٍ لنا.» في حين أنه في باطن الأمر تمنعه مسلماته الثقافية من إعادة ترسيم الحدود.

- «عقبة الغرور»: وهذا يشبه رهاب الأجانب على نطاق الدولة؛ فبعض المؤسسات لديها إحساس بالأفضلية لدرجةٍ تجعلها لا تعتقد أنها سوف تستفيد من العلاقات الجديدة على المستوى الرأسي، أو الأفقي، أو على أي مستوًى آخَر. وقادة هذه المؤسسات يشعرون أن تكوينَ أحد التحالفات مع شركةٍ أخرى، أو التعامل مع أحد المعوقات الشخصية، أمرٌ لا يستحق العناء لأنهم الأفضل بالفعل (على الأقل من وجهة نظرهم). ويسألون أنفسهم: «ما الذي سنجنيه؟» والجواب يكون: «إن ما سنجنيه ليس كافيًا.» ولعل شركة إنرون هي مثال حديث على ثقافة العجرفة التي لم تستطع التعامُل مع عيوبها، وتجاهلت علامات التحذير الصادرة من محيط عملها.
- «عقبة الانشغال»: وهنا تتمثَّل العقبة في الشعور بالضغط الشديد، لدرجة أن القائد يفتقر إلى الوقت أو الجهد اللازمَين لإعادة ترسيم الحدود. إن مجرد التفكير في إعادة الترسيم يسبب شعورًا بالإرهاق. إن القائد يرزح تحت وطأة الضغط الشديد المعني بالأداء، لدرجة أنه غير مستعدٍّ لفعل أي شيءٍ جديدٍ أو مختلفٍ قد يُشتته عن ذلك الأداء.

وعلى الرغم من أن هذه العقبات باعثة على الرهبة، فإنه من الممكن التغلب عليها من خلال مجموعةٍ متنوعةٍ من الأساليب. ومن واقع تجربتنا توجد ثلاثة أفعال محددة تحفِّز استجابة إعادة ترسيم الحدود.

(٤) المحفزات الثلاثة

إذا كنتَ تريد مساعدة الناس على تبنِّي إمكانية إعادة ترسيم الحدود، فأمامك عدد من الخيارات، من بينها الاستراتيجية الواضحة المتمثلة في إعادة هيكلة نظام الحوافز من أجل مكافأة السلوكيات التي تُعيد ترسيم الحدود. إلا أننا ندرك أنْ ليست كلُّ مؤسسةٍ قادرةً على اتخاذ هذه الخطوة «الجذرية»؛ ولذلك، إليكم بعض الأساليب الأسهل في التنفيذ، والتي تساعد في تحفيز إعادة ترسيم الحدود:

- «التوعية بتغيُّر الحدود»: من المفاجئ أن عددًا كبيرًا من القادة لا يقرءون أو ينظرون حولهم خارج نطاق المؤسسة، أو يتفكرون فيما يرَوْن ويتوقعون أثره على شركاتهم أو يأخذونه بعين الاعتبار. وربما يجب ألَّا نتفاجأ من ذلك نظرًا لعقبة الانشغال التي تواجه القادة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الوعيَ بتغيُّر الحدود يمكن نشره بعدة طرق. قد تتيح تطويرَ القيادة معلوماتٌ وأفكارٌ جديدة حول الحدود من خلال العروض التقديمية، وقد تتوافر المعلومات كذلك عبر زيارة الشركات التي تُركِّز على قضايا الحدود من خلال إعادة التصميم، أو القياس، أو القرارات القيادية. ويمكن أن يتعلم القادة من خلال الحلقات الدراسية وورش العمل التي تتناول الموضوعات المعنية.
من الناحية المثالية، فإن زيادة الوعي بمشكلات الحدود الخمسة سوف تجعل الأفراد يُكوِّنون تصورًا عن الوضع. وفي أغلب الأحيان، يرى الموظفون أن المشكلات الناتجة عن تغيير الحدود أمورٌ يمكن إدارتها أو التعامل معها. إلا أنه مع زيادة الوعي فإنهم يبدءون في التفكير فيما قد يحدث إذا غيَّروا أسلوبَهم تجاه الحدود التقليدية؛ أيْ إذا نظروا إلى التحالفات، والمشاريع المشتركة، وغيرها من الشراكات مع التخصُّصات الوظيفية الأخرى أو مثيلاتها خارج الشركة، على أنها أدوات نموٍّ بدلًا من اعتبارها ذات صلةٍ هامشيةٍ بتحقيق أهداف المؤسسة. وعندما يفهم الأشخاص سبب حدوث أحد الأمور، فإنهم في الغالب يكونون أكثر قدرةً على التجاوب معه. وسوف نتحدَّث باستفاضةٍ في الفصل السادس عن كيف يمكن لتصوُّرٍ عن الوضع — أي وجهة نظرٍ مميزة — أن يفيد المؤسسات.
- «انتهاز فرصة تجاوز أحد الأشخاص لأحد الحدود»: إن الأشخاص، لا سيما الأشخاص الناجحين، يتسمون بالعناد الشديد. وفي بعض الأحيان يحتاجون إلى الاصطدام بإحدى العراقيل أو التعرُّض للفشل الناتج عن تجنُّبهم إعادة

ترسيم الحدود، قبل أن يصبحوا مدركين لحاجتهم إلى التغيير؛ فعندما يكون الأشخاص على شفا التعثُّر في أحد المعوقات، يحين وقت التدخُّل عبر التوجيه أو تطوير القيادة؛ فهم يحتاجون إلى إدراك أنهم إن لم يتغيروا فسينتهي أمرهم. وعند هذه المرحلة، قد يرَوْن أن من مصلحتهم إعادةَ ترسيم الحدود.

• «توضيح الفرق بين غرور المؤسسة وغرور الأفراد»: أشرنا في السابق إلى أن الغرور يمكن أن يكون عقبةً تَحُول دون إعادة ترسيم الحدود. ومن المؤكد أن بعض المؤسسات تدعم هذا الغرور لأنها كبيرة جدًّا وناجحة للغاية؛ فهي تريد السيطرةَ على سلسلة التوريد بطرقٍ تمنحها ميزةً تنافسية كبيرة. إن مؤسساتٍ مثل ديل، وبنك أوف أمريكا، وَوول مارت؛ تضع القواعد، ويمكن أن تنعكس أفضليتها السوقية في سلوك قادتها ومديريها. وعند حدوث ذلك يرفض الأفراد النظر إلى الحدود بطرقٍ جديدة، ويقتنعون بأنهم يقومون بكل شيءٍ على نحوٍ أفضل من أي شخصٍ آخَر؛ ومن ثَمَّ لا يُعَدُّ منطقيًّا التفكيرُ في حدودٍ جغرافيةٍ أو شخصيةٍ جديدة. وما لا يدركه هؤلاء، بطبيعة الحال، هو أن مكانة الأفضلية التي تحظى بها مؤسستُهم، لن تظل على حالتها إذا فشلوا في إعادة ترسيم الحدود كما تقتضي الظروف؛ ولذلك، لا بد أن تبذل تلك الشركات الكبرى جهدًا إضافيًّا كي تَلفت الانتباه إلى غرور أفرادها وتَثْنِيَ عنه؛ فلا بد أن تقدِّم تعقيبًا على أداء أفرادها يوضِّح لهم النقاط؛ حيث يؤدِّي غرورهم إلى عدم المرونة فيما يتعلَّق بالعلاقات داخل الشركة وخارجها. ويجب أن تفرِّق المؤسسات أيضًا بين الفخر بالإنجازات وبين التكبُّر بالإنجازات على الآخَرين.

نحن لا نُقلل من أهمية الحدود؛ فأي مراقبٍ للشئون الدولية يعرف أن الدول تَعتبر حدودها ذات حرمةٍ وتخوض حربًا إذا أعادت دولة أخرى ترسيم تلك الحدود؛ ومن ثَمَّ يتوجَّب على القادة التحلِّي بالمرونة فيما يتعلَّق بالحدود في أوقاتٍ معينةٍ وتحت ظروفٍ معينة. لكن رؤية الحدود من زاويةٍ جديدةٍ يمكن أن تؤدِّيَ إلى تكوين علاقاتٍ ذات جدوى محتملةٍ، لم تكن موجودةً في الماضي قطُّ.

وكما سنرى في الفصل القادم، فإن إعادةَ ترسيم الحدود وممارسةَ السلوكيات المعرفية الأخرى التي ناقشناها تمهِّدان الطريقَ أمام المهارة المعرفية التالية المتمثِّلة في: التنفيذ أو إنجاز المهام.

الفصل الخامس

إنجاز المهام

في السنوات الأخيرة، كثر الحديث حول موضوع إنجاز المهام. وبالتأكيد أثار كتاب «التنفيذ» الأكثر بيعًا، للمؤلفَيْن لاري بوسيدي ورام تشاران، النقاشَ حول القادة الذين يتصفون بكونهم مفكرين عظماء لكنهم ليسوا ماهرين في التنفيذ إلى حدٍّ كبير. وعلى الرغم من ذلك الحديث، فلقد وجدنا أن قدرًا كبيرًا من التشوش لا يزال يحوم حول هذه القدرة. في بعض الأحيان، يبالغ القادة في تبسيط الموضوع ويرَوْن أن التنفيذ مسألةُ سيطرةٍ وضغطٍ على الأفراد كي يكدُّوا في العمل. وفي أمثلةٍ أخرى، يتَّخذ القادةُ الموقفَ المعاكس ويحاولون استخدام التأثير لجعْل الآخرين ينفِّذون بكفاءة ما يُطلَب منهم.

وعلى الرغم من ذلك، وكما هي الحال مع معظم المهارات القيادية، فإن التنفيذ أكثر تعقيدًا مما يوحي به أيٌّ من هذين الأسلوبين. ولإنجاز المهام، يحتاج القادة إلى فهم تعقيد المهمة وإيجاد طريقةٍ لوضع الصعوبات المرتبطة بالتنفيذ في الاعتبار. إن القادة الذين يجمعون بين مهارات العقل والقلب والشجاعة يستطيعون فعل ذلك، والسبب يعود جزئيًّا إلى أنهم يدركون أن مشكلاتِ الأفراد والمخاطرةَ يمكن أن تؤثِّرا على المهام المُنجَزة.

ربما أفضل طريقةٍ لبدء استعراض هذه القوة المعرفية هي استعراض أسلوبين شائعين من أساليب القيادة، وملاحظة طريقة تعامُل هذين النوعين (الأسلوب الاستراتيجي والأسلوب التشغيلي) مع التنفيذ.

(١) إما الأسلوب الاستراتيجي وإما التشغيلي، فنادرًا ما يجتمعان

بعض القادة مخطِّطون استراتيجيون على نحوٍ بحت، ومحللون رائعون للبيانات، وبارعون في تحديد الاتجاه. ومن الممكن أن يكونوا حالمين، وقادرين على تجاوز التفكير التقليدي

وخلق شيءٍ جديدٍ ومختلفٍ لمؤسساتهم. وقد يكونون ماهرين في إلهام الأفراد وتحفيزهم على تبنِّي استراتيجياتهم، لكنهم ليسوا ماهرين إلى حدٍّ كبيرٍ في معرفة كيفية تنفيذ تلك الاستراتيجيات؛ فهم في الغالب يَمَلُّون من التفاصيل المرتبطة بوضع المهام في حيز التنفيذ، ويتركون هذه المهمة لغيرهم، بل إن بعضهم قد يعتقد أنه إذا كانت الاستراتيجية صحيحةً، فمن المفترض أن تُنفِّذ نفسها بنفسها تقريبًا.

بعض القادة تُحركهم مهامُّ التشغيل؛ فهم يحبون الانخراط في مجريات العمل، ويبلغون ذرى النجاح عبر إيجاد الحلول للمشكلات الصعبة، ويستمتعون بالتفاصيل. وهؤلاء يفكرون دائمًا في كيفية الوصول من النقطة «أ» إلى النقطة «ب» بأسرع وأوفر طريقةٍ ممكنة. إنهم يتسمون بالعملية والتركيز، وفي العادة ليسوا من النوع المهتم ﺑ «الأفكار العظيمة». ولإنجاز المهام، يعمل هؤلاء القادة بجدٍّ ويجعلون الناس يعملون بجدٍّ، ويفشلون عادةً في فهم كيف يمكن لفكرةٍ أن تأسر خيال الأفراد وتدفعهم نحو العمل بمزيدٍ من الاجتهاد وبمزيدٍ من الابتكار أكثر من أي وقتٍ سابق. وعند الاختيار بين أسلوبٍ مبتكَرٍ لكنه متوسط الخطورة، وأسلوبٍ نمطيٍّ لكنه أقل خطورةً، فإنهم يختارون الخيار الأخير في كل مرة.

في الفترة ما بين ثمانينيات القرن العشرين وحتى مطلع القرن الحادي والعشرين، سادت وجهةُ نظرٍ قويةٌ في صحافة الأعمال — دعمتها البرامج التنفيذية المقدَّمة من قِبَل كليات الأعمال — تقول إن القادة ينبغي أن يكونوا استراتيجيين، وإن العمليات التشغيلية وظيفة وليست مجموعة أنشطةٍ قيادية، وإنه يكفي القادةَ وضعُ استراتيجيات سليمة. في الحقيقة، كان المعتقد السائد هو أن من الأفضل لو ابتعد القادة الأقوياء عن التفاصيل التنفيذية؛ إذ إنهم من الممكن أن يعترضوا سبيل الأفراد الذين يعرفون جيدًا ما يقومون به. وكان التركيز منصبًّا على القيادة القائمة على الرؤية، وكثيرٌ من الرؤساء التنفيذيين في هذه الفترة كانوا محلَّ احتفاءٍ بسبب رؤيتهم الاستراتيجية.

ساعَدَ كتاب بوسيدي وتشاران في تغيير هذا الفكر السائد؛ إذ أكدا على ضرورة إطلاع القادة على التفاصيل التشغيلية إذا أرادوا التنفيذ الناجح. وظهر إطار عملٍ للتنفيذ أكثر اهتمامًا بالأداء ويتطلَّب الكثيرَ من القادة مقارَنةً بالماضي. لم يَعُدْ كافيًا أن يكون لدى القائد موظفون أكْفاء في القاعة عند صياغة الاستراتيجية، حسبما يقول تشاران؛ فيجب إجراء المحادثات الصحيحة مع الأشخاص المناسبين، ويجب أن يكون هؤلاء الأشخاص في مناصبهم المناسبة، ويجب على القائد أن يمتلك أدوات المتابعة الصحيحة للتأكُّد من قيام الموظفين بمهامهم على أكمل وجه.

هذه ليست عقلية تشغيلية. وعلى الرغم من أهمية التفاصيل التشغيلية، قد تصبح مهمة أكثر من اللازم وتعيق التنفيذ. إننا نعرف عددًا من المسئولين التنفيذيين الذين يضعون أهدافًا لِفرَقهم ثم يقدِّمون لهم طرقَ تحقيقِ تلك الأهداف؛ فالعامل المحوري هو الوعي بالتفاصيل وليس استخدام التفاصيل لتعجيز المؤسسة.

لا يمكننا إنكار ما ينطوي عليه هذا الاقتراح من صعوبةٍ محتملة. فإذا كنتَ رئيسًا لإحدى الشركات، ورأيتَ إحدى وحدات العمل الرئيسية بدأت تتدهور، أو أن أحد الموظفين المعروفين بالأداء المرتفع بدأ أداؤه في الانخفاض؛ فهل ستتدخل، وتتولَّى المسئولية، وتنتهك التسلسل القيادي؟ أم ستتنحَّى جانبًا وتتمنَّى أن تنصلح الأمور من تلقاء نفسها؟ يميل الناس إلى الإجابة عن هذه الأسئلة إما بتبنِّي موقفٍ متطرفٍ من الموقفَيْن المطروحَيْن، وإما بالتأرجح بين الموقفين؛ فهم دائمًا إما يهتمون بالتفاصيل (التطرف التشغيلي)، وإما يرفضون تحمُّل مسئولية أي شيءٍ متعلقٍ بالتفاصيل (التطرف الاستراتيجي).

بَيْدَ أن الأسلوب الأكثر فعاليةً إلى حدٍّ كبيرٍ هو إيجاد التوازن بين هذين الموقفين؛ فالقدرة على معرفة الوقت اللازم للاستعانة بالأسلوب التشغيلي، والوقت اللازم للاستعانة بالأسلوب الاستراتيجي، لَهِيَ أمر حاسم. إن إنجاز المهام يتطلَّب في أغلب الأحيان أن تعرف متى تُنْجِز المهام عن طريق تولِّي المسئولية وإعطاء التعليمات، ومتى تَتنحَّى جانبًا وتثق في الآخرين وتُقدِّم لهم التوجيه. ويتضمَّن أيضًا التنقلَ ذهابًا وإيابًا بين هذين الموقفين بسرعة.

وقد أجاد كين لويس — رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لبنك أوف أمريكا — تحقيقَ التوازن بين التشغيل والاستراتيجية، فضلًا عن براعته في إنجاز المهام؛ إذ تولَّى قيادة مؤسسةٍ تعتمد على الرؤية كان يقودها مدير بارع في عقد الصفقات، وحوَّلها إلى شركةٍ تعتمد على منهج سيجما ٦ الذي يحقِّق فيه الأفراد ما وعدوا بتحققيه، ويعلمون بدقةٍ الأمورَ المتوقَّعة منهم. ومن خلال إعطاء الموظفين على المستويات كافةً أدواتٍ ومقاييسَ محددةً مستوحاةً من منهج سيجما ٦، فعَّلَ لويس عملية اتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق. والآن أصبح القادة في جميع مستويات بنك أوف أمريكا يُقدِّرون التزاماتهم بعضهم تجاه بعض، وينخرطون في اجتماعاتٍ منضبطة، ويتخذون قراراتٍ تستند إلى الحقائق، ويقيسون التقدُّم في ضوء الأهداف الموضوعة. إن التغيُّر في ثقافة البنك أمر لافت للانتباه، وانعكس في قيمته السوقية. علاوةً على ذلك، غيَّر كين ما يزيد على نصف كبار الموظفين وأحلَّ محلهم الأشخاص المناسبين، بصرف النظر عن البنك الذي كانوا يعملون

فيه سابقًا، وأسَّس ثقافة شديدة التنافسية، هادفة إلى النمو، قائمة على التنفيذ. نجح لويس في دمج البنوك الجديدة التي يستمر في شرائها دون صعوبةٍ تُذكَر، وتَمكَّن من تحقيق الوعود التي قطعها لوول ستريت، وهو ما ثبت منذ وقتٍ قريبٍ للغاية من خلال الاستحواذ على مصرف فليت بنك ومؤسسة إم بي إن إيه المصرفية.

ولكيلا تعتقدوا أن لويس كان مجرد قائدٍ تشغيلي، فقد غيَّر ببراعةٍ استراتيجيةَ مؤسسته مؤخرًا كي تُركِّز على النمو العضوي. إن أسلوبه التشغيلي السابق ساعَدَ الشركة في تحقيق هدفها الذي تَمثَّل في أن تصبح أكثرَ الشركات إثارةً للإعجاب في الخدمات المالية، لكن هدفه التاليَ تَمثَّل في أن يجعل بنك أوف أمريكا واحدةً من أكثر الشركات «في العالم» إثارةً للإعجاب، ومن أجل ذلك كان في حاجةٍ إلى تغيير رؤيته الاستراتيجية من التنفيذ إلى التوصُّل إلى طريقةٍ لزيادة إيراد البنك دون الاعتماد التام على عمليات الاستحواذ؛ ونتيجةً لذلك، ركَّز على تطوير القادة، والعمل عبر الحدود، وخلق نموذج وعقلية «بنك عالمي» كوسائل لتحقيق النمو العضوي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن أسلوب لويس باعتباره قائدًا يعكس هذا التحوُّل؛ فالقائد التشغيلي السابق الذي كان يركِّز على التفاصيل، قد أصبح باعترافه أقلَّ تدخُّلًا، وأكثر تفكُّرًا وتركيزًا على الاستراتيجية ذات المدى الطويل، وسمح لأصحاب الأداء الرائع من الموظفين الذين أحاط نفسه بهم بتحقيق النتائج.

وفي المستقبل، من الممكن أن يعود لويس إلى أسلوبه التشغيلي السابق، وهو أسلوب جيد إذا كان يناسب الموقف. إلا أن الفكرة المقصودة ها هنا هي أن قدرته على التنقُّل بين الأسلوب التشغيلي والأسلوب الاستراتيجي تعزِّز من قدرته على إنجاز المهام.

(٢) ما يَحُول دون تطبيق عقليةٍ مثل عقلية لويس

إن اكتسابَ القدرة على التفكير بكلا الأسلوبين التشغيلي والاستراتيجي، وتحقيقَ أهدافٍ طموحةٍ، كانا سيصبحان أسهل لولا أربعة عوامل تؤثِّر على كل قائد. دعونا نستعرض هذه العوامل (التحيُّز الوظيفي، والحاجة إلى السيطرة، وفرض الأسلوب والتفضيلات، وزيادة العمليات)، ونتعرف على أسباب منعها الأفرادَ من التنفيذ بالمستوى الممكن الوصول إليه في ظروفٍ أخرى.

(٢-١) التحيُّز الوظيفي

إن الوظيفة تجعل الأفراد ميَّالين إما إلى الأسلوب التشغيلي، وإما إلى الأسلوب الاستراتيجي على حسب الخبرات التطوُّرية الأولى؛ فإذا كنتَ قادمًا من وظيفة التسويق، فستكون مدفوعًا لدراسة ميول العملاء وأنماطهم، وستميل إلى النظرة الواسعة ذات المدى الأطول مقارَنةً بالنظرة المهتمة بالتفاصيل؛ ممَّا سيجعلك مفكِّرًا استراتيجيًّا إلى حدٍّ كبير. وإذا كنتَ قادمًا من وظيفةٍ ماليةٍ وتعاملتَ مع مشكلاتٍ ماليةٍ معقَّدة، فمن المحتمل أن تكون أكثر ميلًا إلى الأسلوب التشغيلي لأن خلفيتك في المحاسبة أو القياس تشكِّل هذا الأساس. يميل الشخص القادم من وظيفة التسويق إلى النظر إلى العالم من منظور خبرته الوظيفية؛ فيحلِّل المواقف ويأتي بالأفكار للتعامُل مع المشكلة، لكن من غير المحتمل أن يُلقيَ التعليمات على موظفيه أو «يتدخَّل بنفسه في التنفيذ»؛ نظرًا لأنه معتاد على التأثير من خلال التفكير التصوُّري والاستراتيجي. أما الشخص القادم من وظيفة المالية فيركِّز عادةً على القياسات، بما أن الخطأ الصغير في المجال المالي يمكن أن يقود إلى أخطاءٍ أكبرَ في الحساب وإعداد التقارير. وفي ظل المناخ الاقتصادي والتنظيمي الحالي، يوجد تشديد كبير على حساب الأرقام بدقةٍ وتحقيق الأهداف المالية القصيرة المدى؛ ومن ثَمَّ، قد لا يرتكب هذا الشخص أخطاءً، لكنه قد يحتاج إلى التشجيع كي يتوقَّف ويحل المشكلات من خلال التفكير الابتكاري.

إن التحيُّز الوظيفي يَحُول أيضًا دون إنجاز الأفراد للمهام من خلال الآخرين. تُحفِّز التكنولوجيا على العمل الجماعي والإنتاجية في الوقت الحاضر، وإذا لم تكن تتمتَّع بمعرفةٍ تكنولوجيةٍ تتجاوز معرفة استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت، فأنت في حاجةٍ إلى الاعتماد المتزايد على أصحاب الخبرة في هذا المجال. في واقع الأمر، لقد أصبح التعاون فيما بين الوظائف المختلفة مهمًّا للغاية، لدرجة أنك إذا التزمتَ عقليةَ الصومعة فستجد صعوبةً في تحقيق الكثير من المهام خارج نطاق خبرتك الضيق. وسواءٌ أكنتَ تنحاز إلى الأسلوب الاستراتيجي أم التشغيلي، فأنت في حاجةٍ إلى خلق علاقاتٍ ثنائيةٍ قائمةٍ على الثقة، ليس فقط مع الأفراد في الوظائف الأخرى، لكن أيضًا مع الموردين والعملاء والمنافسين. إن القادة الذين يعملون في نطاقٍ ضيقٍ وظيفيًّا على نحوٍ يجعلهم غير قادرين على تكوين مثل هذه العلاقات؛ سرعان ما يعانون عند وضعهم في مواقفَ تتطلَّب تعاونًا حقيقيًّا.

(٢-٢) الحاجة إلى السيطرة

على الرغم من التوجُّه العام نحو اقتصادٍ يقوم على المعرفة، فإن الممارسات الإدارية التي تَرجع إلى عصر الثورة الصناعية لا تموت بسهولة؛ ففي عالَم النتائج غير الملموسة المتقلِّب والمعقَّد وذي العلاقات المعتمدة بعضها على بعض، يصبح رد فعل القيادة المعتاد هو فرضَ السيطرة. إلا أن رد الفعل هذا يمكن أن يكون له تأثير عكسي. وفي الحالات القصوى، يَحرم القادة «المهووسون بالسيطرة» الآخَرين من روح المبادرة والإبداع، ويُعزِّز أسلوبُ الإدارة التفصيلية الذي يتبعونه نزعةَ التشكُّك وتجنُّب المخاطرة. وعلى الرغم من أن المبالغة في السيطرة محتمَل حدوثها على نحوٍ أكبر لدى العقلية التشغيلية مقارَنةً بالعقلية الاستراتيجية، فإنها قد تؤثِّر على كلا النوعين من القادة؛ فالقادة الاستراتيجيون من الممكن أن يصبحوا مهووسين بكل اختلافٍ طفيفٍ في الاستراتيجية، فيتقدَّمون ببطءٍ شديدٍ بينما يحاولون جمع المزيد والمزيد من المعلومات لدعم كل عنصرٍ في الاستراتيجية. وعلى الرغم من الجودة المحتملة لرؤيتهم، فإنها تُنفَّذ ببطءٍ شديدٍ أو تعجُّ أكثر من اللازم بالأبحاث والدراسات كي تخلق تأثيرًا. أما القادة التشغيليون الذين يركِّزون على السيطرة فيتسبَّبون في حالةٍ من الانفصال. يفقد القادة التشغيليون المتقلِّبون أعصابَهم حتى عند أتفه الأخطاء، أو ينغمسون في التفاصيل لدرجةٍ تجعلهم يغفلون عن هدفهم الأكبر؛ فعلى سبيل المثال: من الممكن أن يبذل هؤلاء القادة قدرًا كبيرًا من الجهد في تنفيذ عمليةِ توجيهٍ جديدةٍ قبل موعدٍ نهائيٍّ محددٍ، لكنهم يفشلون في التفكير في أفضل طريقةٍ لنشر هذه السياسة في أرجاء الشركة كافةً كي يفهمها الموظفون ويدعموها.

نحن لا نقترح أن التخلِّيَ عن السيطرة وسيلةٌ أساسية للتنفيذ؛ فمن الواضح أن القائد يحتاج إلى فرض السيطرة كي يظل مُلِمًّا بالتفاصيل ويمتلك المقاييس اللازمة لقياس التقدُّم المحرَز. إلا أنه إذا أصبحت السيطرة هدفًا لا وسيلةً لغايةٍ أكبر، فعندها يعاق التنفيذ.

إننا نعرف أحد القادة الماهرين المهووسين بالتفاصيل التي تخص مؤسسته؛ كان هذا القائد يستمتع بإجراء اجتماعاتٍ ذات جداول أعمالٍ دقيقة، وكان يفتخر بإلمامه بتفاصيل وظائف الجميع، وبمعرفته بكل كبيرةٍ وصغيرةٍ في الميزانية. إنه مُصلِّح هاوٍ، يعتقد أن «الآلة إذا عُدِّلت جيدًا» فإن المؤسسة سوف تُنتِج. لكنه يغفل عن الطاقة البشرية التي يخلقها التحفيز الحقيقي؛ فمحاولاته لقياس الإنتاج تعيق الابتكار، ولا يستطيع تحفيز الشغف والالتزام اللذين يقودان التنفيذ الحقيقي.

(٢-٣) فرض الأسلوب والتفضيلات

يتناقض هذا الأسلوب مع مبدأ تكييف أسلوبك وتفضيلاتك وفقًا للوظيفة. تاريخيًّا، كانت الفلسفة السابقة (فرض الأسلوب) هي الطريقة المتبعة من قِبَل القادة في مجال الأعمال في أداء أدوارهم؛ فالشخص العنيد بطبعه كان يُظهِر هذا العناد باعتباره مديرًا وباعتباره قائدًا، وفي معظم الأحيان لم يكن هذا الأمر عقبةً كبيرةً في سبيل إنجاز المهام. وفي الواقع، لقد ساعَدَ هذا الأسلوب القادةَ على تحقيق أهدافٍ معينة.

لكن في الوقت الراهن، قد يصبح هذا العناد نفسه عقبةً كبيرة؛ ففي ظل بيئةٍ تعتمد عناصرُها بعضها على بعض، يحتاج القادة إلى أن يدركوا متى يصبح أسلوبهم وتفضيلاتهم معيقة للتنفيذ. إنهم ليسوا في حاجة إلى تغيير شخصياتهم ١٨٠ درجة، لكنهم يحتاجون إلى الانتباه إلى المواقف حيث يصبح أسلوبُهم المسيطر غيرَ فعَّال؛ فعندما يدركون أن تفكيرهم الأحادي يَحُول دون حل مسألةٍ مهمة، فمن الممكن أن يتراجعوا ويسألوا أنفسهم إذا ما كانت هذه الصفة نقيصةً أكثر منها إضافةً في موقفٍ ما. وقد يساعدهم هذا على الانسحاب وبذل جهدٍ أكبر لحل هذه الورطة.

لكل قائدٍ أسلوبُه الخاص، لكنه في كثيرٍ من الأحيان يرفض تغييره لأنه تأصَّلَ فيه لا شعوريًّا من خلال نجاحٍ سابقٍ، أو لأنه غير مدركٍ لأثره. إن المرونةَ والوعيَ ضروريان في الوقت الحاضر لتنفيذ الحلول الفعَّالة. تستثمر شركات عديدة أموالًا كثيرة في مساعدة قادتها على فهم أسلوبها المفضَّل، من خلال اختبارات التفضيلات مثل اختبار مؤشر مايرز بريجز لأنماط الشخصية، أو اختبار نظرية التوجُّهات الأساسية للعلاقات البشرية، أو غيرها من الأدوات الكثيرة. وهذه التقييمات يمكن أن تساعد القادة في فهم أن أسلوبهم القيادي المفضل قد لا ينفع في جميع المواقف، ومن دون التمتع بالمرونة وامتلاك مجموعةٍ متنوعةٍ من الأساليب القيادية، فإن أي أسلوبٍ قياديٍّ مفضلٍ يمكن أن يكون نقطةَ ضعفٍ كبيرةً إذا افتقر القائدُ إلى الوعي والتكيُّف.

وأخيرًا، فإن القادة في أغلب الأحيان لا يدركون أن الظروف المختلفة تتطلب أنواعًا مختلفةً من الأساليب القيادية؛ فالنوع نفسه من الأسلوب التوجيهي الذي قد يكون ضروريًّا أثناء إدارة أزمةٍ تتضمن تغييرًا شاملًا، لن يكون فعَّالًا على الإطلاق إذا كان التحدِّي هو تمكينَ المؤسسة من توليد أفكارٍ يمكنها دفع النمو. وبالمثل، فإنَّ تَقلُّد أحد المناصب المتعلقة بشئون الأفراد، التي لا تنطوي إلا على قدرٍ قليلٍ من السلطة، يختلف جذريًّا عن الاضطلاع بمسئولية الإنتاج وتحمُّل المسئولية النهائية عن الأداء المالي؛ فالوظيفة

الأولى تركز إلى حدٍّ كبيرٍ على القدرة على التأثير على الآخرين وتتطلَّب أسلوبًا قياديًّا مختلفًا تمامًا. وقد عرفنا قادةً استثنائيين كانوا يواجهون صعوبةً عندما يجدون أنفسهم في موقفٍ يتطلَّب منهم تغيير أسلوبهم القيادي.

(٤-٢) الزيادة المفرطة في العمليات

من المفهوم أن الرؤساء التنفيذيين وغيرهم من القادة يريدون في الغالب وضع عمليةٍ جديدةٍ أو نظامٍ جديدٍ من أجل زيادة القياس والأداء أو تحسينهما. وقد يؤدي التطوير التكنولوجي إلى عملية تصنيعٍ جديدة، أو تحسين إمكانية الدخول إلى إحدى قواعد بيانات العملاء، أو إلى طُرُق محاسَبةٍ ماليةٍ مطوَّرة. ظاهريًّا، الاستثمار في برنامجٍ جديدٍ وإجراءاتٍ جديدةٍ يساعد في إنجاز المهام بقدرٍ أكبر من السرعة والجودة. وعلى الرغم من ذلك، فلا بد من الانتباه إلى أن عددًا أكبر من اللازم من العمليات يمكن أن يُثقِل كاهل المؤسسة ويصرفها عن التنفيذ بدلًا من دعمه. إن المؤسسات التي تُعاني من زيادة العمليات يصبح تركيزها منصبًّا على الداخل؛ فتُوجِّه الكثيرَ من الانتباه إلى العمليات والقياسات لدرجةٍ قد تجعلها تهمل السلوكَ الأساسي الذي يحقِّق النجاح؛ على سبيل المثال: قد تفقد المؤسسة تركيزها الخارجي وتُولِي انتباهًا أقل للعملاء والفرص، ومن الممكن أن تركِّز كل انتباهها على إنجاح العمليات الجديدة.

كم عدد العمليات التي تُعَدُّ عبئًا زائدًا؟ لا يمكننا تحديد رقم، لكننا شهدنا كثيرًا من الشركات في وقتنا الحاضر يعاني من زيادة مفرطة في العمليات. وإذا كنتَ لا تستطيع تحديد عدد العمليات التي تمارسها فعليًّا، فمن المحتمل أنك تشجِّع زيادةَ العمليات. من خلال إجراء تشخيصٍ للمؤسسة واستقصاءٍ حول التوجُّهات، سوف تعرف ما إذا كان الأفراد مثقلين من اعتماد العمليات بعضها على بعضٍ، ومن متطلبات التواصُل التي تفرضها الأنظمة الجديدة التي وضعتها الشركة. وإذا كان الموظفون مثقلين، فإنهم لن يكونوا قادرين على تنفيذ المهام بالكفاءة المحتملة؛ لأنهم سيكونون قد صرفوا انتباههم عن أصحاب المصلحة الخارجيين الذين يحاولون من أجلهم تنفيذ تلك المهام. إننا نرى في الوقت الحاضر الكثيرَ من الاستقصاءات التي تستطلع التوجهات في المؤسسات، وقد وجدنا أن تعقيد العمل الناتج عن زيادة العمليات شكوى مشترَكةٌ بين هذه الاستقصاءات.

(٣) إنجاز المهامِ في بيئةٍ فوضويةٍ لا ترحم

إذا استطعتَ التغلُّب على العقبات الأربع التي تناولناها للتو، فإنك ما زلتَ تواجه تحدياتٍ بيئيةً في سبيل التنفيذ الفعَّال؛ فالأُطُر الزمنية أصبحت أقصر، والمعايير أصبحت أعلى، والضغط من أجل إحراز نتائجَ أعلى من نتائجِ ربعِ السنة الماضي أصبح أكبر، والبيانات المقارنة موجودة دائمًا. ومع وجود هامشٍ أصغر للخطأ وحاجةٍ أكبر للإقدام على مخاطراتٍ ذكية، لا يمكن للقادة التنفيذ باستخدام الأساليب التخطيطية نفسها التي استخدموها في العام الماضي بل حتى في ربع السنة الماضي؛ ولذلك، فإن أول شيءٍ يجب أن يفعله القادة هو اتباع توصيتنا السابقة بإيجاد توازنٍ بين العقلية الاستراتيجية والعقلية التشغيلية. وإذا كنتَ لا تدرك العقلية المسيطرة عليك، فاطلب التقييم من مرءوسيك؛ فهم عادةً مدرِكون إلى حدٍّ كبيرٍ أسلوبَك المفضَّل في القيادة. إن إيجاد توازنٍ في أسلوبك سوف يتيح لك خياراتٍ في المواقف حيث لا يحقِّق أسلوبك السائد في القيادة جدوى. وفي بيئةٍ سريعة، كثيرة الأعباء، دائمة التواصل، تَوقَّعْ أن أسلوبك القيادي السائد لن ينفع في كثيرٍ من المواقف، بل توقَّعْ أنك قد تصبح سجينَ خبرتك.

الخطة الثانية التي أشرنا إليها تتضمَّن تكوين النفوذ من خلال العلاقات الأفقية بغية إنجاز المهام. وقد يبدو هذا مناقِضًا للحَدْس بالنسبة إلى القادة التقليديين الذين اعتادوا على التنفيذ الرأسي، لكن القدرة على الاستعانة بالآخرين والتأثير عليهم دون سلطةٍ مباشِرةٍ أصبحت مكونًا أساسيًّا للنجاح في البيئات المعقدة. إن العملَ داخل فِرقٍ من وظائفَ مختلفة، وتكوينَ شراكاتٍ مع الموردين مربحةٍ للطرفين، وتكوينَ تحالفاتٍ مع شركاتٍ في صناعاتٍ أو مجالاتٍ وثيقة الصلة بعملك، وحتى الدخول في مشاريع مشتركة مع المنافسين؛ يمكن أن تحقِّق نتائجَ مثمرةً دون الحاجة إلى امتلاك الموارد أو السيطرة عليها.

أما الخطوة الثالثة فهي خلْق مناخٍ يتبنَّى قيمة المُساءلة؛ فعندما يقدِّم الموظفون إسهاماتهم لأنهم يشعرون بأنهم مضطرون إلى ذلك — أي إن الشركة تُجبرهم على الإنتاج — فإنهم يفتقرون إلى الالتزام والابتكار الضروريَّيْن للتنفيذ الكفء. ويطلق أحد القادة الذين نعرفهم على هذا الأمر اسم «الإذعان الناقم»! إن ترسيخ المُساءلة يعني إرساءَ عواقبِ أداءٍ منصفة، وهذا يتضمَّن أيضًا أن يصبح القادة نموذجًا للوفاء بالالتزامات وقَبول العواقب، وأن يُبَثَّ هذا الإحساس بالالتزام والمسئولية في نفوس الموظفين. من المفيد ها هنا

الاستعانة بأحد مفاهيم علم نفس الأطفال، أَلَا وهو مفهوم الطفل «الذاتي الغاية»؛ فكثير من الأطفال يُبلون بلاءً حسنًا في المدرسة بسبب حافزٍ خارجي، مثل رغبتهم في إرضاء الوالدين أو المعلمين، أو كردٍّ فعلٍ لتهديداتٍ من الوالدين. لكن وصف «الذاتي الغاية» يعني أن حافزهم داخلي، أيْ إنهم ينجزون بسبب شيءٍ داخلهم. إن تكوين هذا الحافز الداخلي نفسه في المؤسسة هو ما تعنيه المُساءلة. ولدى القوى العاملة الذاتية التوجيه قدرةٌ أكبر على إنجاز المهام.

أما التوصية الرابعة فهي تقدير المثابرة وإظهارها؛ فلا بديل عن المثابرة. من السهل أن يصبح القادة مشتتين ومحصورين في دائرة رد الفعل في عالم الأعمال المعاصر، عندما تنهمر عليهم المؤثرات ووسائل الاتصال والطلبات والمعلومات والخيارات. وكلنا نعرف على الأرجح أكثر من قائدٍ ممَّن يبدءون المشروعات ولا ينهونها أبدًا. إن المثابرة إحدى خصال الشجاعة المستخدَمة في خدمة المعرفة؛ فإذا أردت إنجاز المهام، فأنت في حاجةٍ إلى إظهار شجاعة معتقداتك. ولا شك أن القادة ينجذبون إلى التراجع عند ظهور أحد العيوب في مشروعهم المفضَّل، أو عندما يفقد أحدُ البرامج تأييدَ المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، فإذا كان القادة مؤمنين حقًّا بمشروعهم أو برنامجهم، فلزامًا عليهم التمسُّك به، وهذا لن يساعدهم فحسب في تحقيق الهدف الذي يرَوْن أنه جدير بالتحقيق، لكنه سيبعث رسالةً أيضًا إلى الموظفين تخبرهم أن المثابرة صفة يُقدِّرها القادة. في كثيرٍ من الدراسات التي تدور حول المنتجات المبتكرة والأفكار الجديدة في الشركات، يوجد دليل واضح على ما يُطلَق عليه «تأثير لعازر»؛ الذي يشير إلى المناصر القوي لأحد الأفكار الذي يرفض السماح بموت فكرة منهجٍ أو منتجٍ جديدٍ، ويحقق نجاحًا في النهاية من بدايةٍ بائسةٍ وبعد مقاومةٍ أولية.

الخطوة الخامسة هي تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين بدلًا من مساعدتهم على إصلاح نقاط ضعفهم. هذه سمة من سمات قيادة القلب تخدم عملية التنفيذ. كثير من برامج تطوير القيادة تدور حول إصلاح الأفراد، ولا شك أن بعض القادة يحتاجون إصلاح موظفيهم، إلا أن المشكلة تكمن في التوجُّه؛ فعندما يتبنَّى القادةُ وجهةَ النظر الزاعمة بوجود مشكلةٍ لدى الآخرين، فإنهم يجردونهم من قوتهم حتى عندما يحاولون مساعدتهم. وقد وجدنا أن معظم الأفراد مستعدون لتقديم التضحيات من أجل نظامٍ يهتمُّ بهم، ويعتبرهم أصولًا تستحق التطوير، لكنهم غير مستعدين لتقديم تضحياتٍ لنظامٍ يراهم مَعيبين وضعفاء. إن التنفيذيين الشديدي الصلابة يتحدثون كثيرًا عن «التنفيذ الضخم

لأحد المشاريع»، لكنهم يقولون إن موظفيهم غير مهتمين؛ إذ إن الخوف والحديث الصارم سيؤديان إلى إنجاز الأفراد للكثير من المهام فحسب، لكن تطوير نقاط القوة لدى المرءوسين يعني التعاون معهم، والاستفادة من مهاراتهم والإضافة إليها من أجل تحقيق هدفٍ مشترك. ومن المهم إبراز السلوكيات التي تحتاج إلى التعديل أو التغيير ومواجهتها، لكن يجب ألا يكون هذا هو نقطةَ التركيز الأساسية لعملية التطوير.

أدرك ساندر فلاوم — الذي يعمل حاليًّا مستشارًا للصناعات الدوائية والبيوتكنولوجية — كيفية إنجاز المهام. وعلى الرغم من أن قصته حدثت منذ عدة سنوات، فإنها تُعَدُّ مثالًا مهمًّا لأنها تتضمَّن سماتٍ معينةً ناقشناها للتو، لا سيما المثابرة وتعزيز نقاط القوة لدى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

> عندما أصبح فلاوم رئيسًا تنفيذيًّا لشركة روبرت إيه بيكر، إحدى وكالات الإعلان في مجال الرعاية الصحية، كانت تلك الشركة تعاني من أزمةٍ خطيرة، وعلى وشك فقْدِ اثنين من أكبر عملائها. وبعد ذلك بوقتٍ قصير، أصبح لدى الوكالة تقريبًا عميلٌ واحد كبير فحسب — بريستول مايرز — وكان التعاقد مع هذا العميل مهددًا بالإلغاء. في البداية، لم يكن أحدٌ يجيب على مكالمات فلاوم الهاتفية، وأخبره الجميع بأنه ارتكب خطأً بالانضمام إلى شركة بيكر، وأنه يجب أن يترك تلك الشركة قبل فوات الأوان.
>
> وعلى الرغم من ذلك، كان فلاوم قائدًا كاملًا يعرف كيف يُنجز المهام؛ فبدأ بخلق ثقافةٍ سمَّاها «ثقافة المثابرة»؛ فغرس داخل الموظفين فكرة أنهم في يومٍ من الأيام سيعملون لحساب عملاءَ من أصحاب أكبر منتجاتٍ في صناعة الدوائيات. وأكَّد على الحاجة إلى المثابرة، حتى في وجه الرفض المبدئي، وأظهر هذه المثابرة عندما لم تطلب بريستول مايرز اشتراكهم في مناقصة العروض الترويجية لعقَّار بوسبار المضاد للقلق. وبدلًا من قَبول هذا الرفض، حاول فلاوم وفريقه إقناع رئيس منتجات بريستول مايرز بفكرةٍ تلو الأخرى عن المشروع، إلى أن طُلِب منهم في النهاية تقديم عرضٍ ترويجي. وعندما فازوا بالمشروع، حقَّقت الحملة الناتجة المروجة لعقَّار بوسبار زيادةً هائلةً في المبيعات.

يبدو واضحًا أيضًا أن فلاوم كان ثاقبَ الفكر عندما عزَّز نقاطَ القوة لدى موظفيه المتمثلةَ في الإتيان بالأفكار. إن الأفكار المبتكرة هي بضاعة وكالات الإعلان، لكن فلاوم وجد

أنه من الممكن أن يحصل من الموظفين على أفكارٍ أكثر وأفضل، إذا شجَّعهم على استخدام قدرتهم الإبداعية في كل فرصة. كما كتب فلاوم: «إياك أن تتصل بعميلٍ دون أن تكون لديك فكرة كبيرة.» وأصبح ذلك شعارَ الوكالة؛ ونتيجةً لذلك، اشتهرت بيكر بأنها الأفضل في الإبداع، وجذبت عملاء لم يكونوا يجيبون مطلقًا على مكالمات الوكالة أثناء فترة أزمتها، وأصبحت بيكر أفضل وكالة دعايةٍ وإعلانٍ في ذلك العام، وحصلت على سبعة عملاء من أهم عشر شركاتٍ في مجال الصناعات الدوائية.

ومن المثير للاهتمام أن فلاوم كتب في إحدى مقالات مجلة «فارماسوتيكال تايمز» قائلًا: «لقد فعلنا ذلك بعقولنا وقلوبنا، لكن الأهم من ذلك أننا فعلنا ذلك بكدِّنا وعَرَقنا.» ويمكننا أن نترجم معنى «كَدٍّ وعَرَق» إلى أن فلاوم امتلك شجاعةَ التصرف وفقًا لمعتقداته، وكان مستعِدًّا للعمل بمثابَرةٍ مدهِشةٍ كي يحقِّق أهدافه.

(٤) نبذ النموذج القديم للقائد الذي ينفذ

على الرغم من كل ما تعلَّمناه عن كيفية إنجاز المهام، ما زالت المؤسسات تنجذب نحو القادة «الصارمين» (أي المسيطرين والموجهين) عندما يكونون في حاجةٍ ماسةٍ إلى تحسين الأداء. إنهم يرغبون في شخصٍ لا يخاف من اتخاذ الإجراءات، شخصٍ يمضي قدمًا، ولا يُظهِر الضعف. واتخاذ «الإجراءات» يعني تقليل الميزانية وخفض عدد الموظفين، وفوق ذلك بدء استراتيجيةٍ جديدة، ودفع الناس نحو تحقيق نتيجة. ونحن نُذَكِّر تلك المؤسسات بالاعتبار من مصير مؤسسة صن بيم عندما أسندت القيادة إلى ألبرت دنلاب الملقَّب بـ «المنشار الكهربي»، وهو رجل صارم وبارع في تقليل التكاليف. استمر دنلاب في القيادة لمدةٍ تقل عن عامين، وتسبَّب في طرد نصف القوى العاملة، وجعل الموقف السيئ أكثر سوءًا؛ وأعلنت صن بيم إفلاسها بعد سنواتٍ قليلةٍ من طرده من الشركة.

وعلى الرغم من أن إنجاز المهام وزيادة الأداء قد يتطلبان تقليلَ عدد الموظفين وتقليل التكاليف، فإنه يجب ألَّا تصبح هاتان الوسيلتان هما الاستجابةَ التلقائية. لا بد من إدخال القلب والشجاعة إلى المعادلة، والقادة الصارمون القساةُ القلبِ أو الرؤساء التنفيذيون القَلِقون يُظهِرون قدرًا قليلًا من الشجاعة وقدرًا أقل من المشاعر. يجب أن تستعين المؤسسات بكلٍّ من كين لويس وبيل ويلدون وأندريا يونج باعتبارهم نماذج للقادة الذين يُنفذون جيدًا، القادة الكاملين الذين ينجزون المهام؛ ليس فقط لأنهم أذكياء في طريقة

التنفيذ، بل لأنهم يُلهمون الموظفين كي يعملوا بمزيدٍ من الجد وعلى نحوٍ أفضل، ولأنهم يُظهرون الشجاعة التي تتطلبها المثابرة حتى النهاية.

من الممكن إعداد قادةٍ قادرين على التنفيذ، فقط إذا حلَّتْ عمليةُ التطوير النموذجَ الجديد محلَّ القديم. وقد تتناقض هذه الخطوة مع الحَدْس، لكن الأمور لن تُنجز بالاعتماد على القوة والخوف. يجب أن تقدم عملية التطوير نماذج من داخل الشركة عن طريق توضيح هذه النقطة؛ فيجب أن تمنح المشاركين فرصةَ فهمِ طريقةِ التنفيذ الجيد التي تتبعها وحدات العمل الداخلية، أو تمنحهم فرصةَ زيارةِ الشركات الخارجية التي تُنفذ المهام بطريقةٍ جيدةٍ بسبب مزج قادتها بين العقل والقلب والشجاعة، من أجل خلق ثقافةٍ يرغب أفرادها في إنجاز المهام. ويجب أن تمنح كلَّ قائدٍ فرصةَ مراجعةِ تصوُّره عن كيفية التنفيذ. وهذه النقطة الأخيرة يمكن أن تكون صعبة، وربما تتطلَّب تجارب واقعية (مثل تجارب برامج التعلُّم بالفعل)، يُكلَّف فيها الأفراد بمهمةٍ طموحةٍ لا يمكن إنجازها إلا عبر استخدام الصفات الثلاث للقائد الكامل. ويجب أن يتعلَّم الأفراد — لا سيما الأفراد المتصلبي الرأي — أن بعض المواقف تتطلَّب المخاطرة والتعاطف لا مجرد خطةٍ قويةٍ تُبلَّغ للموظفين بلهجةٍ صارمة. وفي بعض الأحيان، يكون لِزامًا حدوث فشلٍ عامٍّ — مثل موقفٍ لا يُسفِر فيه الصراخ والقرارات الصارمة عن إنجاز المهام — حتى يصبح الأفراد مستعدين لإعادة التفكير في أسلوبهم القيادي؛ فعند حدوث ذلك، يكون القائد أكثر ميلًا إلى تجربة أساليبَ أخرى لتحقيق أهدافه.

في الفصل التالي، سوف نكمل تغطيتنا الرسمية للجانب المعرفي من القيادة — ما نطلق عليه قيادة العقل — من خلال توضيح كيف تستفيد الشركة من تكوين وجهة نظر.

الفصل السادس

تكوين وجهة نظرٍ والتعبير عنها بوضوح

قد تبدو السمة الأخيرة في القسم المعرفي أقل في الأولوية من السمات الأخرى، لكنها في الحقيقة على القدر نفسه من الأهمية. في بادئ الأمر، قد يبدو تكوينُ وجهة نظرٍ رفاهيةً أكثر منه ضرورةً. وعلى أي حال، فبالمقارنة مع قدراتٍ معرفيةٍ مثل إنجاز المهام وإعادة ترسيم الحدود، لا يبدو تكوين وجهة النظر مناسبًا من حيث التوقيت أو مفيدًا مثل تلك القدرات. وعلى الرغم من ذلك، فإن وجهة النظر تمثِّل المرساة والحافز؛ ففي وقتٍ يشعر فيه الكثير من القادة بالتشكُّك وعدم الالتزام، تُقدِّم وجهة النظر إحساسًا داخليًّا بالأمان؛ إذ تصبح أساسًا يمكن اتخاذ القرارات استنادًا إليه في بيئةٍ مؤسسيةٍ سياسيةٍ معقدةٍ وغير واضحةٍ في بعض الأحيان. تساعد أيضًا وجهةُ النظرِ القادةَ في الحفاظ على شخصيةٍ ثابتةٍ تتسم بالمصداقية، ويمكن أن تولِّد الالتزامَ والشغفَ الضروريَّيْن لتحقيق الأهداف الطموحة، وقد تساعدهم في الحفاظ على حماسهم واهتمامهم، وتمنحهم إحساسًا بالإصرار على تحقيق الهدف أثناء المُضي قدمًا في حياتهم المهنية.

ومع الأسف، لقد لاحظنا أن كثيرًا من القادة يتبعون ببساطةٍ وجهةَ النظر الأكثر إرضاءً للمناخ العام، أو وجهة النظر الأكثر خدمةً لمصالحهم، بدلًا من تكوين وجهة نظرٍ خاصةٍ بهم. إننا في عصرٍ يتبنَّى فيه القادةُ مواقفَ لا يؤمنون بها وهم متشكِّكون أو متشائمون تحت ذريعة التقدم في العمل. ولا شك أنك تعرف قادةً تنفيذيين كانوا مستعدين لتغيير مواقفهم اعتمادًا على توقُّعات رئيسهم في العمل أو مجلس الإدارة، أو تبنَّوْا مواقفَ كانت لديهم تحفظاتٌ بخصوصها. وعلى الرغم من أن بعض القادة أذكياء

وموهوبون، فإنهم معرَّضون لتبنِّي «وجهات نظرٍ عبثية»، خاصةً عندما تبدو وجهات النظر تلك متعقِّلة من الناحية المهنية.

ما لا يدركه هؤلاء القادة هو أنهم من دون وجهة نظرٍ، نادرًا ما يلهمون الآخرين ويحفزونهم على بذل الجهد لأجلهم. وقد يخدعون أنفسهم باعتقاد أن «المواءمة» سوف تساعدهم في حياتهم المهنية، لكنها على المدى الطويل سوف تَحُول دون رؤيتهم باعتبارهم قادةً أكْفاءً.

(١) لماذا يفشل الناس في تكوين معتقداتٍ واتخاذ مواقفَ خاصةٍ بهم

إليكم توضيحًا لما نقصده:

> كانت كارول من كبار المسئولين التنفيذيين في إحدى المؤسسات الكبرى. ونظرًا لذكائها ومهارتها ونجاحها الكبير في سنٍّ صغيرةٍ نسبيًّا، كان مقررًا لها أن تُقدِّم عرضًا تقديميًّا كبيرًا أمام اللجنة التنفيذية لشركتها. عملت كارول جاهدة على إعداد العرض التقديمي الذي كان يدور حول استراتيجية وظيفتها، ويبيِّن مدى توافُقها مع الأهداف الأكبر للمؤسسة. سار العرض على ما يرام، أو هكذا ظنت كارول. لقد كانت تتحدَّث بسلاسةٍ وبوضوح، وكانت شرائح العرض التقديمي محدَّدةً، فلم تلجأ إلى الإسهاب ولم تحذف أيًّا من النقاط الرئيسية، وعلمت أن ما قالته كان متفقًا مع فلسفة ومنهج الرئيس التنفيذي. كانت كارول تُكِنُّ احترامًا كبيرًا للرئيس التنفيذي الذي كان يعتبره الكثيرون واحدًا من أهم القادة في الدولة، والذي كان يركِّز على أولوياتٍ قليلةٍ واضحةٍ ساعدَتْه في إيصال الشركة إلى النجاح؛ وأرادت أن تضمن أنه يراها «ضمن الفريق»، وأن عرضها التقديمي يتوافق مع أفكاره فيما يتعلَّق باتجاه المؤسسة.

في واقع الأمر، إن العرض التقديمي الذي قدَّمتْه كارول جعل جميع مَن في القاعة يشعر بالنفور؛ فلقد رأَوْا أن حديثها ببساطةٍ عبارة عن دعايةٍ ترويجيةٍ لمواقف الرئيس التنفيذي؛ فلو كانوا قد أغمضوا عيونهم وغيَّروا الصوت الذي يسمعونه من صوت امرأةٍ إلى صوت رجل، لَسمعوا صوت الرئيس التنفيذي. وسرعان ما أصبح واضحًا أن كارول لم تُكوِّن وجهةَ نظرٍ خاصةً بها، بل اقترضتْ واحدة. ولو كانت كارول قد قدَّمتْ أفكارها وحججها، «ثم» أوضحت كيف ترتبط بأولويات الشركة الأخرى، بما فيها أولويات

الرئيس التنفيذي، لَأصبحت أكثر تأثيرًا. إلا أن عرضها التقديمي بدا أنه تُحرِّكه سياسة الإرضاء ويخدم مصالحها الشخصية، وفي هذا الموقف المهم فقدت كارول مصداقيتها في عين اللجنة التنفيذية.

قد تعتقد أن شخصًا بذكاء كارول كان يمكن أن يدرك أن الولاء لا يعني دائمًا القيادة، وقد تفترض أن ذكاءها وخبراتها سوف تنتج تلقائيًّا وجهةَ نظرٍ مميزة؛ وعلى الرغم من ذلك، فقد وقعت كارول ضحيةً لمؤثراتٍ أكبر منها.

دعونا نُلقِ نظرة على المؤثرات التي تجعل الناس يتجنَّبون تكوينَ وجهة نظرٍ خاصةٍ بهم، أو العملَ وفقًا لوجهة النظر تلك:

- «الفكرة الخاطئة القائلة بضرورة أن يمثل القادة سياسات المؤسسة»: يخلط الناس بين الولاء للمؤسسة وبين خدمة أهدافها؛ فالأخيرة يمكن تحقيقها من خلال التحدِّي النقدي والتساؤل، لا بمجرد التبنِّي الأعمى لكل ما تمثِّله المؤسسة واعتناق كل الاستراتيجيات والتكتيكات الحالية. بالتأكيد ينبغي أن يعمل كل قائدٍ لدى مؤسسةٍ يؤمن بها، وإذا كان أحد القادة يختلف مع المؤسسة في كل شيء، فمن الأفضل على الأرجح أن يترك تلك المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، فكثير من القادة يتبنَّوْن بالكامل وبلا تعقُّلٍ وجهةَ نظرِ المؤسسة لدرجة أنهم لا يتركون لأنفسهم مجالًا لتكوين وجهة نظرٍ خاصةٍ بهم؛ وربما أقنعوا أنفسهم في هذه الأثناء أن وجهة النظر تلك هي الأفضل للشركة، وتُمثِّل ولاءهم لها. ومن الممكن أن ينتابهم القلق حيال تقييم المدير أو المشرفين لهم، لدرجة أنهم خائفون بالمعنى الحرفي للكلمة من مخالفتهم بأي طريقةٍ معبرة. وعلى الرغم من ذلك، فهم على الأرجح لم يأخذوا وقتهم في التفكير في المؤسسة بعيدًا عن مقصورتهم أو مكتبهم، وتركوا التفكير لغيرهم لأن أمامهم الكثير من المهام الأخرى الواجب إنجازها.
- «البيئات المؤسسية التي تشجِّع الالتزام الصارم بسياساتها»: على الرغم من أن هذه الأنواع من الشركات لا تعلن عن ذلك بشكلٍ واضح، فإن الثقافاتِ السريعةَ التقدُّمِ في البيئات التنافسية تتطلَّب من الناس «السير مع الرَّكْب»، وغالبًا ما نطلب من القادة تحديد القواعد غير المكتوبة للمؤسسة. في كثيرٍ من الأحيان تكون أولى القواعد غير المكتوبة هي: «لا تُعرِب عن اختلافك مع المدير.» وأحيانًا يزداد تأثيرُ هذه القاعدة كلما ارتقيتَ في المستوى الإداري

في الشركات ذات الثقافة القوية التي تَنْهى عن حدوث الخلاف بين مسئولي الإدارة العليا. وفي بعض الأحيان يصبح «الانحياز» أهم من اتخاذ القرارات الجيدة، ويُنظَر إلى القادة أصحاب وجهة النظر القوية على أنهم مثيرون للجدل وللتشتت. بعض المؤسسات لا ترغب ضمنيًّا في أن يُعبِّر موظفوها عن اختلافهم مع استراتيجياتها وسياساتها، بل تُفضِّل الإجماع العام على جميع الموضوعات. تطلب تلك المؤسساتُ الالتزامَ بالقِيَم الثقافية إلى أن تحدث إحدى الأزمات، وعندها تصبح وجهة النظر السائدة هي: «لماذا لم يُعبِّر مزيد من الناس عن آرائهم؟» وفي تلك الشركات، قد يُكوِّن الأفراد وجهة نظرٍ خاصةً بهم بالفعل، لكنهم لا يجرءون على التعبير عنها؛ أو ربما يدخرونها لمنتدى المناقشة على الإنترنت الذي يزخر عادةً بالرؤى، والمعلومات، والأفكار.

• «الفشل في قراءة ما يحدث في العالم «الخارجي» واستجلائه والتفكير فيه»: كي تُكوِّن وجهة نظر، ينبغي لك الاحتكاك بمجموعةٍ متنوعةٍ من المصادر الخارجية. وهذا يتضمَّن القراءة عن أفضل الممارسات، والشركات العالية الأداء، والقادة الممتازين، وغير ذلك. وهذا يتضمَّن أيضًا الاشتراك في مؤتمرات، ومقابلة قادةٍ آخرين، وفهم المؤثرات المحيطة بالعالم الذي تعيش فيه، مثل الاقتصاد الكلي والسياسة والمشكلات البيئية والمؤثرات الجغرافية والخصائص السكانية. وأخيرًا، يتطلَّب هذا التأمُّلَ؛ أيِ التوقُّف والتفكير في كل شيءٍ قرأتَه واختبرتَه كي تُكوِّن وجهةَ نظرٍ خاصةً بك. ومن الصعب تكوين وجهة نظرٍ وأنت بمعزلٍ عن التجارب والمعرفة؛ فأنت في حاجةٍ إلى دمج المعلومات والأفكار من مصادرَ متعددة.

عندما نبدأ بتوجيه أحد قادة الإدارة العليا، فإن أول ما نطرحه عليه من أسئلةٍ هو: «ماذا تقرأ؟» ومن خلال هذا السؤال يمكننا أخذ فكرةٍ عن طريقة تكوين القائد لوجهة نظره من مصادرَ متنوعةٍ ومختلفة. إنك في حاجةٍ إلى جعْل أفكارك تَحتَكُّ بأفكار غيرك كي تولد الطاقة والضوء. ومن خلال هذه الطاقة العقلية سوف تُطوِّر نظريةً عن الأمور المهمة بالنسبة إليك باعتبارك قائدًا، وعن الطريقة المناسبة لإدارة الشركة.

• «شك المرء في قدرته على تكوين وجهة نظر»: قد يكون القادة واثقين من أنفسهم في جوانبَ أخرى — مثل خبرتهم في مجالهم الوظيفي — لكنهم لا

يرَوْن أنفسهم مفكرين عظماء أصحاب آراءٍ قويةٍ عن الموضوعات القيادية.

إن تكوين وجهة نظرٍ ليس مهمةً تقتصر على الأكاديميين أو مسئولي الإدارة العليا، وللأسف فإن في حالة الكثير من القادة يتوقَّف التفكير والتحليل النقدي عند انتهاء الدراسة في كليات الأعمال. كل شخصٍ بطبيعة الحال لديه تصوُّره الخاص عن كيفية إنجاز المهام في الشركة، وعن نوع القيادة الذي يلهم الآخرين، وعن الأسباب التي تجعل استراتيجيةً معينةً في غاية الفعالية. وعلى الرغم من ذلك، ففي كثيرٍ من الأحيان تظل تلك النظريات حبيسةَ العقل الباطن، ولا يمتلك الأشخاص إيمانًا كافيًا بخبراتهم وعملياتهم الفكرية لإظهار تلك النظريات؛ وبدلًا من ذلك، يتركون للآخرين مهمة تكوين وجهة النظر، ويقومون فحسب بإنجاز الأعمال.

كثير من القادة يستمتعون بالبرامج القيادية التي تُطوِّر القادة بدلًا من تدريبهم، ويتعلَّمون منها. وفي البرامج التنموية، يشجِّع المعلمون الرائعون القادةَ على التفكير والتحدي والتأمل والمناقشة والجدل. قد تثير تلك البرامج اهتمامَ القادة، وتمثِّل للكثير منهم المرة الأولى التي يشتركون فيها في تفكيرٍ نقديٍّ حقيقيٍّ منذ زمنٍ بعيد، ويستمتعون به.

(٢) ماذا تعني «وجهة النظر»؟

إن تعريف مصطلح «وجهة النظر» قد يبدو بديهيًّا، لكننا قد نواجه صعوبةً في تعريفه من الناحية العملية. إنه يشمل ما هو أكثر من رؤيةٍ واحدةٍ لموضوعٍ واحد (مثل اعتقاد أن الخبرة الدولية ضرورية للقيادة)، وهو أيضًا أكثر تحديدًا من اعتقادٍ محدد (مثلما تُلخص الشخصية الأساسية في فيلم «وول ستريت» — جوردون جيكو — فلسفتها في العمل قائلةً: «الطمع جيد»). إن وجهة النظر مجموعةُ معتقداتٍ شاملة، راسخة تنطبق على كل شيءٍ من السلوك الفردي والقِيَم وحتى استراتيجية الشركة. ويمكن للقائد أن يستخدم وجهة نظره لتقييم خيارٍ معينٍ أو فرصةٍ معينة؛ مثل تحديد ما إذا كان يعتقد أن استراتيجية النمو ستكون فعَّالةً، وتقييم ما إذا كانت إحدى ممارسات المؤسسة أخلاقيةً، وتقييم من يستحق الترقية من مرءوسيه المباشرين. وهذا يعني أن وجهة النظر تُقدِّم إطارًا للتحليل واتخاذ القرار.

ونجد أن اثنين من القادة الذين أشرنا إليهم في هذا الكتاب — كين لويس من بنك أوف أمريكا، وأندريا يونج من إيفون — لديهما وجهات نظرٍ قوية. إن كين يحركه اعتقاده بأن بنك أوف أمريكا يمكن أن يصبح أفضل مؤسسةٍ مصرفيةٍ والشركة الأكثر إثارةً للإعجاب حول العالم، واختياراته الاستراتيجية تنبع من هذا المعتقد. وتؤمن أندريا يونج بالمبيعات المباشِرة، وبقوة العلامة التجارية، ولم ينتَبْها الشكُّ في هذا المعتقد، واستخدمَتْه في إقناعِ المتشكِّكين، وإنعاشِ شركةٍ فقَدَ الكثيرون الأملَ فيها، وتوظيفِ أفضل الناس لخدمة هدفها.

بيل جورج — المدير السابق لأحد مؤلفي الكتاب (ديفيد) في شركة هانيويل، والرئيس التنفيذي لاحقًا لشركة ميدترونك — طوَّر وجهةَ نظرٍ وعبَّر عنها. إن فكرته عن «القيادة الصادقة» (وقد كتب كتابًا عن هذا الموضوع أيضًا) تشتمل على تكوين علاقاتٍ جادةٍ مع الأفراد، والتحفيز عبر تحديد مهمةٍ ما وإظهار الاهتمام والتصرُّف وفقًا للقِيَم. وباعتباره قائدًا فقد شدَّد على أهمية أن يكون المرء «صادقًا»، وأن يُظهِر قِيَمه على الملأ؛ ونتيجةً لذلك، لم يخجل من قول الصدق، حتى إن لم يتفق مع منظومة المعرفة التقليدية. وفي إحدى المرات قال إن: «المساهمين يأتون في المرتبة الثالثة.» وقد انتشرت هذه المقولة في الإعلام على نطاقٍ واسع. ويعتقد بيل أن الشركات يجب أن تضع عملاءها في المرتبة الأولى، وتُمكِّن موظفيها من تلبية احتياجات العملاء، وعند حدوث ذلك، سوف تحقِّق إيراداتٍ للمساهمين أفضل ممَّا كانت ستحقِّقه إنْ ركَّزت على وول ستريت أكثر من أي جماعةٍ أخرى من المستفيدين. وفي ضوء نمو ميدترونك وأرباحها خلال عهد جورج الذي بلغ اثنتي عشرة سنة — حيث ارتفعت الرسملة السوقية للشركة من ١٫١ مليار دولار أمريكي إلى ٤٦٠ مليار دولار أمريكي — يتضح أن وجهة نظره المميزة حقَّقت نتائجَ مثمرةً.

لا نريد أن نبالغ في تبسيط المفهوم؛ فعلى سبيل المثال: لم تظهر وجهة نظر بيل جورج فجأةً في لحظة إلهام، بل استغرقت وقتًا طويلًا حتى تتكوَّن، وعدل بيل بعض سماتها اعتمادًا على التغيُّرات التي حدثت في الوسط. وعلى الرغم من أن القيادة الصادقة كانت نقطةَ تركيزه، فقد طبَّقها بطرقٍ مختلفةٍ في مواقفَ مختلفةٍ. وهذه النقطة الأخيرة في غاية الأهمية؛ فوجهاتُ النظر ليست ثابتةً كالجبال. إن الأشخاص يؤمنون بها بقوةٍ بالتأكيد، لكنها ليست عقيدةً وليست ثابتةً لا تتغير. تُقدِّم نظريةُ إدارة التناقض رؤيةً حول كيفية «تبنِّي» إحدى وجهات النظر تبنِّيًا فعَّالًا، وقد وصفها على نحوٍ ناجحٍ كتابُ «إدارة التناقض» للمؤلف باري جونسون.

ولكي تتمكَّن من إدارة التناقض، لا بد أن تُقدِّر الرأي المناقض تمامًا لرأيك، ولا بد أن تُعرب عن تقديرك؛ فعندما تعترف بوجهة النظر المعارضة سوف تجعل موقفك يَلقى مزيدًا من القَبول. وستبدو إدارة التناقض مهمةً مستحيلةً إذا اتخذتَ موقفًا لا يقبل إلا الأبيض أو الأسود. ويصبح التناقض أيسرَ في الإدارة عندما تتحلَّى بالمرونة العقلية اللازمة لتبنِّي مفهومين متناقضين ظاهريًّا في رأسك. إنك تجعل وجهةَ نظرك أكثر قبولًا لدى الآخَرين عندما تعترف بوجهة نظرهم المعارضة، وتُبدي تفهُّمك لها وتعاطُفك معها.

وعند إدارة التناقض، إياك والحلول الوسط. وبالمثل، لن تجد القائد صاحب وجهة النظر القوية يقول عبارةً على غرار: «حسنًا، والآن بما أنكم شرحتم أفكاركم، فإنني سوف أتبنى بعضها.» فمن شأن هذا أن يقلل من وجهة نظره فحسب. وبدلًا من ذلك، سيقول القائد: «أنا أتبنى وجهة النظر هذه الآن، لكن ربما في وقتٍ لاحقٍ في المستقبل، قد تكون وجهة نظركم مشروعة. أما في الوقت الراهن، فهذه هي طريقة رؤيتي للأمور.»

وكما هي الحال مع السمات المعرفية الأخرى، فإن هذه السمة أيضًا تتطلَّب مهارات القلب والشجاعة. إن تكوين وجهة نظرٍ يبدأ عادةً بعمليةٍ فكرية؛ أيْ بدمجٍ لخبراتٍ ومفاهيمَ متعددةٍ لتكوين وجهة نظرٍ أكبر. وعلى الرغم من ذلك، فالأشخاص أصحاب وجهات النظر لا يُعبِّرون عنها دائمًا. يؤكد نويل تيشي على أهمية امتلاك وجهة نظرٍ «قابلة للتعليم»، وهذا الأمر يتَّحِد مع جانب القلب. فما هي قدرتك على إقناع الآخرين بطريقة رؤيتك للعالم؟ هل أنت قادر على التواصُل مع الآخرين من خلال وجهة نظرك؟ هل طريقتك في رؤية الأمور تُحمِّس مَن حولك وتجعلهم يوفون بالتزاماتهم تجاه تحقيق الهدف المنشود؟

وبعد ذلك يأتي موضوع ماذا «تفعل» بوجهة نظرك؟ إن التصرُّف وفقًا لوجهة النظر يتطلب الشجاعة؛ فربما تُضطر إلى خوض مخاطراتٍ ماليةٍ لا يُستهان بها كي تلتزم بوجهة نظرك؛ وربما تُضطر إلى المخاطرة بمضايقة أصحاب النفوذ في الشركة أو إبعاد العملاء بسبب قراراتٍ تشعر أنها ضرورية.

> بلغت رون — نائب رئيسٍ تنفيذيٍّ أول في إحدى الشركات الكبرى — أخبارٌ عن خطةٍ قيد الدارسة تعتزم التخلُّصَ من ١٠ بالمائة من القوى العاملة في شركته. ولم يكن خفضُ عدد العمالة نفسه متناقضًا مع وجهة نظره، بل ما كان كذلك هو إصرارُ الخطة على إجراء خفض العمالة بأفضل طريقةٍ اقتصاديةٍ

ممكنة؛ أيْ عبر التخلص من الأشخاص الأعلى تكلفةً (من حيث المرتب والمزايا) لا الأشخاص الأقل تكلفة.

كان رون يؤمن إيمانًا شديدًا بفكرة أن يكون المرء إنسانًا أولًا وقائدًا ثانيًا، وطوال حياته العملية وجد أن الإنتاجية دائمًا ما تعلو على المدى الطويل، عندما يقود المجموعاتِ قادةٌ ذوو نزعةٍ إنسانيةٍ مقارَنةً بالقادة البيروقراطيين أو القادة المستعرضين الذين يبالغون في تعظيم أهميتهم. وكان رون متأكدًا من أن خفض العمالة الاقتصادي ليس خطأً فحسب من الناحية الأخلاقية، بل سيؤذي العلاقات مع الـ ٩٠ بالمائة المتبقين من الموظفين. وفي اجتماعٍ لإنهاء خطة خفض العمالة عارَض رون هذا الجانب من الخطة واقترح حلًّا بديلًا. وعلى الرغم من أن رون اكتسب بعض الأعداء من جرَّاء تدخُّله، فقد بقي في الشركة وأصبح الآن من ضمن ثلاثة مرشحين لخلافة الرئيس التنفيذي الذي قاربت ولايته على الانتهاء.

مع وضع هذه القصة في الاعتبار، يجب أن نؤكِّد على أن المؤسسات لن تدار بكفاءةٍ كبيرةٍ إذا كان لكل قائدٍ من القادة العشرة للإدارة العليا وجهةُ نظرٍ مختلفةٌ جذريًّا عن غيره. ولحسن الحظ أن الوضع لا يكون هكذا عادةً؛ فمعظم القادة في أي مؤسسةٍ يكون لديهم على الأقل أساس مشترك. وفي الفِرَق التنفيذية الناجحة ربما يرَوْن الأمورَ بطريقةٍ مختلفةٍ في بعض الأحيان، لكنهم تعلموا كيفية استخدام تلك الاختلافات على نحوٍ مفيد، فيتحدَّوْن بعضهم بعضًا دون شحناء أو أجنداتٍ خفية. ومن أصعب التحديات التي تواجه مسئول الإدارة العليا في الوقت الحاضر كيفيةُ تحقيق التوازن بين الآراء القوية والقيادة المطلوبة منه بصفته القائد، وبين الحاجة إلى الاستماع إلى آراء الآخرين وضمِّها وتوحيدها بصفته أحدَ أعضاء فريق الإدارة العليا.

تعترف الفِرَق التنفيذية الناجحة بوجهة نظر الرئيس التنفيذي وتتجاوب معها، وتمنحها الاحترام المناسب في النهاية، لكنها تحافظ على وجهةِ نظرٍ مستقلةٍ أثناء عملية تكوين القرار. وفي ميرسر دلتا، يستخدم المستشارون «نظريةَ التواصل الموجية» لتفسير كيف تتدفَّق الأفكار والاستراتيجيات خلال المؤسسة؛ فالرئيس التنفيذي يُقدِّم أفكارَه عن مستقبل الشركة، ويأخذ المستوى الإداريُّ التالي وجهةَ نظر الرئيس التنفيذي ويُعِيد تفسيرَها للمستوى الذي يليه؛ وذلك المستوى بدوره يُعيد تفسيرها للأشخاص في المستوى الذي يليه. من الناحية النظرية، فإن الرسالة التي تتدفَّق إلى المستويات الأدنى ليست بالضبط الرسالةَ نفسها التي قدَّمها الرئيس التنفيذي؛ بل إن إعادة التفسير تسمح لأحد

الأشخاص في كل مستوًى من المستويات الإدارية بالإسهام بوجهة نظره الخاصة وتفسير علاقة الرسالة، ليس فقط بالشركة، بل بالمستوى الذي يليه كذلك. إن الرسالة الأصلية تظل ثابتةً، لكن إعادة التفسير تجعلها مناسِبةً لمجموعاتٍ مختلفة.

ولذلك، فإن إعادة تفسير رسائل المؤسسة هي الطريقة التي من خلالها يُقدِّم القادةُ وجهةَ نظرهم إلى مجموعةِ وجهات النظر الأخرى.

(٣) عملية الخطوات الخمس

يمكن للمؤسسات فعلُ الكثير من أجل مساعدة الأشخاص على تكوين وجهة نظرهم الخاصة، ولكي تُسهل تكوين وجهة النظر ينبغي لها أن تدرك العمليةَ التقليدية التي من خلالها يُكوِّن الأشخاصُ وجهةَ النظر ويستخدمونها على نحوٍ مثمر.

(٣-١) الخطوة الأولى: تحديد التحدي

يبدأ الأشخاص في تكوين وجهة نظرهم أو مراجعتها عندما يحفِّزهم شيء ما في محيطهم على توضيح طريقة رؤيتهم للأمور؛ فربما تُستدعى للإتيان بأفكارٍ جديدةٍ تهدف إلى زيادة الإيرادات، وتجد أن إمكانيةَ تحدِّي نموذج الأعمال الحالي أو تكوينِ منهجٍ جديدٍ للبيع أو التسويق أو البحث عن العملاء؛ تحفِّز حاجتك إلى تقييم وجهة نظرك. إن التحديَ المعرفيَّ والتحديَ الذي ينطوي على مخاطرةٍ أيضًا من الممكن أن يدفعاك إلى التراجع وطرح أسئلةٍ صعبةٍ على نفسك حول مدى ملاءمة حدثٍ معينٍ لتصوُّرك عن الوضع. وأيًّا كانت نوعية التحدي، فإنه يصدمك ويخرجك عن عقليتك المعتادة، ويتطلَّب منك استيعابه ضمن وجهة نظرٍ شخصيةٍ أكبر نطاقًا.

(٣-٢) الخطوة الثانية: استكشاف المعلومات الخارجية

الخطوة الثانية هي استكشاف مصادر المعلومات الخارجية المرتبطة بالتحدي؛ وهذا يعني قراءة المعلومات واستيعابها؛ فعندما تبدأ في تكوين وجهة نظرك، لا بد من تَنْقِيَتها من خلال مصادرَ خارجيةٍ (أي خارج نفسك) للمعلومات والأفكار. تساعد الكتب والمقالات ومواقع الإنترنت في تكوين وجهة نظر مستنيرة، وكثيرٌ من المسئولين التنفيذيين يكتسبون عادةً سيئةً تتمثَّل في الاقتصار على قراءة المصادر، لا سيما الدوريات والصحف، التي

يتفقون معها دائمًا. عليك أن تُجبِر نفسك على استكشاف فيض المعلومات المتاح اليوم كي تتحدَّى تحيزاتك وافتراضاتك.

(٣-٣) الخطوة الثالثة: تجميع الأفكار في وجهة نظرٍ واحدة

بعد استيعاب مجموعةٍ متنوعةٍ من الأفكار فإن الخطوة التالية هي أن تسأل نفسك: «ما الذي أعتقده؟» و«لماذا أعتقد أنه حقيقي؟» وهذه الخطوة تجعلك تدمج ما هو مفيد، وتساعدك على تركيز وجهة نظرك وتمنحك طريقةً واضحةً ودقيقةً لرؤية الموضوع من خلال قِيَمك ومنظورك الخاص.

(٣-٤) الخطوة الرابعة: تجربة الفكرة مع الآخرين

ادخلْ في حوارٍ ونقاشاتٍ مع الآخرين حول رؤيتك للعمل، واسمح للأشخاص الذين تحترمهم — ومن ضمنهم بصفةٍ خاصةٍ مرءوسوك المباشِرون — بسماع فلسفتك عن الشركة والاتجاه والمنافسة والقِيَم والاستراتيجية وتحدِّي هذه الفلسفة. كيف سيستجيبون؟ هل سيتأثَّرون ويتفقون تمامًا مع ما تقول؟ هل سيناقشونك في نقاطٍ معينة؟ ما يهم هو إجراء حوارٍ حقيقيٍّ والتدرُّب على التعبير عمَّا تؤمن به. وفي كثيرٍ من برامج تطوير القيادة التي نعقدها نخصِّص جلسة كاملة «للوقوف وإلقاء الخُطب»، وفيها يتدرب التنفيذيون على تكوين وجهة نظرهم حول الشركة وتوحيدها وتقديمها، ثم يحصلون على التعقيب من أقرانهم.

(٣-٥) الخطوة الخامسة: تعديل وجهة النظر

عدِّلْ وجهة نظرك، «ثم خُضْ بعض المخاطرات على ضوئها». وبناءً على التقييم والحوار، قد تحتاج إلى تعديل وجهة نظرك، وبمجرد تعديلها ستكون مستعِدًّا لوضعها في حيِّز التنفيذ. استرشِدْ بوجهة نظرك في المواقف التي تتخذها حول بعض موضوعات العمل الرئيسية. وبالتأكيد، يجب أن تتحلَّى بالحكمة في تحديد وقت المخاطرة والأمور التي ستخضع لتلك المخاطرة، لكنك ستحقِّق أنت ومؤسستك أقصى استفادةٍ عبر هذه الخطوة؛ فكلُّ شركةٍ تحتاج قادةً قادرين على التصرُّف من منطلق معتقداتهم التي يؤمنون بها بقوة، وهذه فرصتك لتكون ذلك القائد. وأخيرًا، احرصْ على تحدِّي نفسك لتُكوِّن وجهةَ

نظرٍ حديثةً، ولا تسمحْ لها بأن تتحوَّل إلى عقيدةٍ جامدة. كنْ منفتحًا على التعديلات في ضوء الظروف المتغيرة، ووفقًا لنظرتك للعالَم من حولك التي تتطوَّر مع الوقت.

يجب على الشركات أن تفعل كلَّ شيءٍ ممكنٍ كي تسمح لقادتها بالقيام بتلك الخطوات الخمس. وقد يتطلَّب ذلك العديدَ من الخطوات، بدءًا من خلق بيئةٍ تساعد على تكوين وجهة النظر (لا سيما الخطوة الخامسة)، وحتى توفير التوجيه ووِرَش العمل لتسهيل القيام بتلك الخطوات الخمس.

فعلى سبيل المثال: عند توجيه كبار المسئولين التنفيذيين، واضعين في اعتبارنا ذلك الهدفَ، فإننا نطرح عليهم الأسئلة التالية:

- ما الذي يحدث في العالم فيما يخصُّ الاتجاهات المتعلِّقة بالاقتصاد أو التكنولوجيا أو عالَم الأعمال؟
- ما الأمور التي تُولِيها اهتمامًا خاصًّا؟ ولماذا؟
- ماذا تعني هذه الأمور بالنسبة إليك، وإلى جماعتك، وشركتك؟

كما نطلب منهم أيضًا وضْعَ أنفسهم في المواقف التالية:

> تخيَّلْ أنني جمعتُ عشرةَ أفرادٍ من الشركة يعرفونك أكثر من أي شخصٍ آخَر في هذا المكان، وسألتهم عمَّا تُمثِّله باعتبارك قائدًا، فماذا قد يقولون؟ هل سيستطيعون التعبير عن ذلك؟ هل سيكون لكلٍّ منهم رأي مختلف؟ ما الذي ستقنعهم به وجهةُ نظرك؟ هل ألهمَتْهم وجهةُ نظرك وحماسك لها والتزامك بها؟

علاوةً على ذلك، نُوجِّه الأشخاص إلى إدراج أسلوب سَرْد القصص ضمن طريقة تعبيرهم عن وجهة نظرهم؛ ففي أغلب الأحيان يُعبِّر القادة عن وجهات نظرهم من خلال الحقائق والأرقام، أو من خلال سردٍ جافٍّ للأفكار. ولكي تَكون وجهة النظر فعَّالةً، لا بد من التعبير عنها بطريقةٍ مثيرةٍ للاهتمام؛ إذ يتجاوب الأشخاص بقوةٍ مع وجهات النظر المقدَّمة بشغفٍ، والتي تتضمَّن هدفًا، والقصص هي أدواتُ إثارةِ هذه الاستجابة. ويعتقد روجر شانك — مؤلف كتاب «التعليم الافتراضي»، وواحد من أهم المرجعيات في العالَم في كيفية تعلُّم الأشخاص — أن القصص أدوات تعليمية تُحقِّق تأثيرًا أكبر بكثيرٍ ممَّا تُحقِّقه

المحاضرات؛ فمحتواها العاطفي، بالإضافة إلى الدراما المتأصلة فيها، يزيدان من إمكانية تذكُّر الدرس.

يعبِّر دان فاسيلا، رئيس مجلس إدارة شركة نوفارتس، عن وجهة نظره بقوةٍ من خلال سرد القصص. إن صناعةَ عقاقيرَ فعَّالةٍ لعلاج السرطان هدفٌ محوري في استراتيجية نوفارتس، وبينما يُقدِّم فاسيلا تصوُّرَ عملٍ مثيرًا للانتباه من أجل هذه الغاية، فإنه ماهر أيضًا في مشاركة وجهة نظره باعتباره طبيبًا وأيضًا بصفته شخصًا فقَدَ أخته بسبب السرطان. إن القصص التي يرويها مؤثِّرة وقوية، وتُظهِر اقتناعه بأن هذا هو الاتجاه السليم لنوفارتس، فضلًا عن كونه يُقدِّم دورًا مهمًّا وفعَّالًا لكل شخصٍ في الشركة. ولا أحد يشكُّ للحظةٍ في أنه رئيس تنفيذي يؤمن بما يفعله، وبعد الاستماع إليه يرغب الجميع في التعاون.

المجال الآخر الذي نركِّز عليه عند مساعدة الأشخاص على تكوين وجهة نظرٍ خاصةٍ بهم هو التفكير. يجد التنفيذيون الناجحون في أغلب الأحيان صعوبةً كبرى في استقطاع وقتٍ للتفكير في معتقداتهم؛ فهم مشغولون وواقعون في أَسْر الفعاليات أو جداول المواعيد، لدرجة أنهم لا يستطيعون التوقُّف وإمعان الفكر في هذه الأسئلة الصعبة:

- هل أعتقد أن الطريقةَ التي نعمل بها صحيحةٌ من وجهة النظر المعنية بتحقيق النتائج، لكنها خاطئة من وجهة النظر الأخلاقية أو من وجهة نظر الأفراد؟
- هل طريقتنا التقليدية في إنجاز المهام غير متوافِقة مع التطورات الموجودة في سوق العمل، بما فيها التكنولوجيات ونماذج الأعمال الجديدة الأكثر فعاليةً على نحوٍ واضح؟
- هل أَشعر بالارتياح حيال العمل في ظل هذه الثقافة بالنظر إلى أعرافها وقِيَمها؟
- هل أوافق مديري في الاجتماعات لأنني مؤمن فعلًا بأفكاره، أم لأنه مديري؟
- هل أمتنع عن تقديم الاقتراحات وأتَّخِذُ قراراتٍ لأنني أعرف الأمورَ التي ستحظى بالموافقة، أم لأنني أعتقد أنها الأمور الصائبة التي يلزم فعلها؟

• هل حقًّا أقضي وقتي وجهدي في أنشطةٍ أعتقد أنها ستؤدِّي إلى نمو المؤسسة وستحقِّق نتائج، أم أُلبِّي فحسب توقُّعات الآخرين حول المهام المفترض قيامي بها في هذا المنصب؟
• ماذا سأفعل لو كانت هذه الشركة ملكي؟

في كثيرٍ من الأوقات لا يمكن الإجابة عن هذه الأسئلة خلال الثواني المتاحة بين المكالمات الهاتفية؛ فهي تتطلَّب فترةً مستمرة من التفكير المتواصِل. وفي الحقيقة، ربما تتطلَّب سلسلةً من فتراتِ التأمُّل على مدار أيامٍ أو أسابيعَ أو شهورٍ. والقادة الذين يمنحون أنفسَهم هذا الوقت المستقطع هم على الأرجح مَن يُكوِّنون وجهةَ نظرٍ قويةً ويُعبِّرون عنها.

وأخيرًا، لا بد أن تدرك المؤسساتُ أن الأشخاص في الغالب يُكوِّنون وجهات النظر بطريقتين. معظم القادة اليومَ يعرفون مؤشرَ مايرز بريجز لأنماط الشخصية، وهو من أكثر اختبارات تحديد الشخصية استخدامًا حول العالم. في تصنيف مؤشر مايرز بريجز لأنماط الشخصية توجد طريقتان شائعتان يستخدمهما الأفراد في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات؛ إذ يميل الأشخاص إلى أن يكونوا إما منطقيين (أيْ يميلون إلى التحليل والعقلانية)، وإما عاطفيين (أيْ يستخدمون قِيَمهم ومعتقداتهم). ذوو النوع المنطقي يُكوِّنون وجهةَ النظر من خلال التحليل والمناقشة؛ ويميل هؤلاء إلى دراسة أفكارهم، ومناقشتها والدفاع عنها، ومن خلال هذه الأفعال يتوصَّلون إلى استنتاجٍ عن الأمور المهمة لهم. أما ذوو النوع العاطفي، فإنهم يطبِّقون معتقداتهم على مواقفَ معينةٍ، ويلاحظون تأثيرها على الآخرين من الزملاء والمرءوسين والعملاء وغيرهم، وعندما يرَوْن أن المقترح أو البرنامج يخلق حالةً من الدعم والحماس بين الناس، يصبحون عندئذٍ أكثرَ ميلًا إلى الجانب المعرفي، ويحدِّدون الأمورَ التي حقَّقت هذا التأييد القوي.

تَكْمن المشكلة في أن النوع المنطقي تأثيرُه محدودٌ؛ لأن النوع العاطفي يرى أن وجهةَ نظره جافةٌ وخالية من العواطف وتفتقر إلى الاهتمام بشئون الآخرين. والنوع العاطفي تأثيرُه محدودٌ أيضًا؛ لأنه لا يستطيع التزام الوضوح والمنطقية عند شرح جدوى وجهة نظره للنوع المنطقي.

ولذلك، يجب أن تشجِّع المؤسسات تكوينَ قادةٍ كاملين يمكنهم شرح وجهات نظرهم على نحوٍ منطقيٍّ، وبطريقةٍ مقنعةٍ وإنسانية. أو بعبارةٍ أخرى تحتاج الشركات إلى قادةٍ

يستطيعون أن يُقدِّموا عن وجهة نظرهم مرافَعةً غاية في المنطقية، تصلح للإلقاء في قاعةِ محكمةٍ والتعبير عنها أيضًا بالشغف الفصيح لمحامٍ يثق في براءة موكله.

يفتتح الفصلُ السابع «الجزءَ الثالث: قيادة القلب»؛ أيْ كيفية استخدام العواطف والمشاعر للتأثير على قرارات الشركة على نحوٍ مُربِح.

الجزء الثالث

قيادة القلب

الفصل السابع

تحقيق الموازنة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل

التواصُل مع الجميع

تحتاج إلى القلب كي تحقِّق التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات العمل، والقائد الكلاسيكي — النَّشِط، المهتم في المقام الأول بالأرقام، والميَّال إلى التنافسية، والمُركِّز على الأهداف — لا يحقِّق ذلك أبدًا. ومثل هذا النوع من القادة يفشل غالبًا في رؤية الارتباط بين تنمية الأفراد وتنمية الشركة؛ ونتيجةً لذلك، فإن هذا النوع من المسئولين التنفيذيين قد يُلبِّي متطلبات العمل على المدى القصير، لكنه يفشل في الحفاظ على مستوًى عالٍ من الأداء على المدى الطويل. وفي نهاية المطاف، فإن هذا التركيز الأحادي على النتائج سوف يُبدِّد الروحَ المعنوية للشركة، ويؤدِّي إلى زيادةِ معدل دوران العمالة، وانعدامِ الحماس، والفشلِ في خلق التزامٍ حقيقيٍّ تجاه الشركة. ويكتشف هذا النوع من القادة «القساة» أن قيادة الأفراد بلا هوادةٍ سوف تؤدِّي إلى انخفاض جهدهم أو دفعهم إلى ترك المؤسسة.

في الوقت نفسه، فإن القائد الذي يعتمد كليًّا على القلب والمشاعر لا يمكنه تحقيق ذلك التوازن أيضًا. وفي حقيقة الأمر، إذا كنتَ مهتمًّا فحسب بإشباع احتياجات الآخرين، فقد تنتهي بك الحال مديرًا لفريقٍ تسوده مشاعرُ الرضا، لكنه سرعان ما سيصبح فريقَ المدير الذي سيحلُّ محلَّك. نحن نبالغ بالطبع، لكن ليس إلى حدٍّ كبير. وكما يقول أحد زملائنا: «إذا كان اهتمامُك الأساسي هو التعاطُفَ مع الآخرين، فعمَّا قريبٍ لن تجد أيَّ شخصٍ يتلقَّى تعاطفَك.»

في كل يومٍ يواجه القادةُ خياراتٍ صعبةً ما بين الأفراد والشركة؛ هل يجمدون التوظيف حاليًّا كي يزيدوا احتمالات بقاء الموظفين في وظائفهم في العام القادم؟ أم يجب أن يصارحوا الأفرادَ الموهوبين الذين لديهم بعض السلبيات، ويصرُّوا على أن يتغلَّب هؤلاء على معوقاتهم؛ وعندئذٍ يخاطرون بفقدان أولئك الموهوبين وذهابهم للعمل لدى المنافِسين؟ هل يجب أن يُكلِّفوا موهبةً شابةً واعِدةً بمهمةٍ يتوقَّعها شخصٌ آخَر أكبر سنًّا وأكثر استعدادًا وأقل احتمالًا لتحقيق النجاح؟

هذه موضوعات صعبة تتطلَّب الشجاعةَ لمواجهتها. دعونا نبدأ بإلقاء نظرةٍ على الأسباب الدافعة إلى توظيف بعضٍ من مهارات القلب في مواجهة الضغط الشديد من أجل تحقيق النتائج.

(١) تحقيق الارتباط بين القلب والنتائج

لسنا في حاجةٍ إلى إخبارك عن الضغط المتزايد على القادة لتحقيق أداءٍ محسنٍ في كل ربع سنة. وقد كتب جاك جروبل من شركة إل جي إي سيستمز كتابًا رائعًا بعنوان «رياضي المؤسسات»، يصف ضغطَ الأداء الذي يواجه قادةَ الشركات. درس جاك المتطلبات العقلية والبدنية والعاطفية المنوطة بالقادة في الشركات، وقارَنَها بتلك المتطلبات المنوطة بالرياضيين المحترفين، وأظهَرَ أن الضغوط التي تواجه رياضيي المؤسسات لا تلين ولا تنتهي أبدًا. وعلى النقيض من الرياضي المحترف، فإن رياضي المؤسسات ليس لديه «موسم توقُّف عن اللعب»؛ فلا توجد ساعات لا نهائية من التدريب للاستعداد لمباراةٍ أو لعبةٍ أسبوعية، بل إن الضغط مستمر، ولا تخفُّ حدَّتُه ولا يتوقَّف، وأي شخصٍ يتجاهل هذا الضغط فإنه يُعرِّض نفسَه للخطر. ونحن لا نقترح تجاهُلَ التركيز على النتائج، لكن في بعض الأحيان يمكن تخفيف ذلك الضغط بإظهار الاهتمام بالآخرين.

وعلى الرغم من أن ذلك لا يكون واضحًا دائمًا من النظرة الأولى، فإن القدرة على تبنِّي الاحتواء وإبداء التعاطف مع الآخرين يمكن أن تحقِّق تأثيرًا هائلًا على الأداء، خاصةً على المدى الطويل؛ على سبيل المثال: إن إظهارَ الاهتمام الحقيقي بأحد أعضاء الفريق، والتعبيرَ عن إيمانك به وثقتك فيه، لن تتمثل فائدتهما فحسب في زيادة الالتزام من جانبه، بل سيمنحانه الثقةَ اللازمة للإتيان بحلولٍ تتَّسِم بقدرٍ أكبر من الابتكار في مواجهة المشكلات الصعبة. ويشار إلى هذا التأثير باسم تأثير بيجماليون، إشارةً إلى الأثر الإيجابي للتوقُّعات

العالية على الأداء. وهذه الظاهرة أصبحت رائجةً عبر مسرحية «سيدتي الجميلة» (التي تحوَّلَتْ لاحقًا إلى فيلم)؛ ففي هذه المسرحية أثَّرت التوقُّعات العالية للأستاذ هنري هيجينز على أداء إليزا دوليتل. وقد أظهرت أبحاثٌ أجراها روبرت روزنثال أن التوقُّعات العالية يمكن أن تؤثِّر إيجابيًّا على الأداء، سواءٌ أكان التركيز منصبًّا على طلبةٍ في أحد الفصول أم على المرءوسين المباشِرين الذين يمثِّلون جزءًا من فريقك التنفيذي.

كُتِب الكثير من المؤلفات في السنوات الأخيرة حول الذكاء العاطفي وارتباطه بقدرة القائد على بث الحماس والثقة والجرأة والتفاؤل بين أفراد المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك، ما زال كثير من القادة لا يربطون بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل لأنهم يرَوْن أنهم منفصلون وغير مرتبطين. وعند مواجهة الضغط الشديد من أجل تحقيق الأهداف الطموحة للشركة، يخشى بعض القادة الذين يتمتعون بالفعل بصفة القلب من إظهار تلك الصفة، وقد قابلنا عددًا من كبار المسئولين التنفيذيين الذين يخشَوْن من أن مجرد قدرٍ قليلٍ من التسليم للمشاعر الحقيقية أو الاهتمام الصادق سوف يؤثِّر سلبًا على أداء المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال: يخشى القادة من أن يكون استماعُهم إلى الاعتراضات الحقيقية على توقعات الأداء وقَبولُهم لها، يشجِّعان الموظفين على المقاومة أو يُعرِّضانهم شخصيًّا لخطر الاتصاف بالتردد. وكثير من المسئولين التنفيذيين يردون على الموظفين الذين يقولون: «لا يمكن فعل ذلك.» قائلين: «حاوِلْ أن تجد طريقة.» والبعض الآخَر يشعر أن تخصيص وقتٍ لتوجيه الموظفين أو تطويرهم أو الاستماع إلى مخاوفهم، يمكن أن يقلِّل من أهمية مواصلة التركيز غير المتواني على المبيعات أو خدمة العملاء. في كثيرٍ من الشركات يوجد هامشٌ صغير للخطأ، ووقتٌ قليل للحوار، ووقتٌ أقل للتوجيه فيما يخص الأداء الطويل المدى. وربما توجد لديهم مخاوف مشروعة، لكن انظر ماذا يحدث عندما «لا تظهر» مهارات القلب، ومن ثَمَّ يفشل القائد في تحقيق التوازن الصحيح:

> تيري كبير المسئولين الماليين في شركةٍ فرعيةٍ كبرى تابعةٍ لإحدى الشركات العالمية، ويشتهر بكونه مخططًا استراتيجيًّا بارعًا في مجال المالية، فضلًا عن قوته في التواصُل وكونه قائدًا أخلاقيًّا. يستطيع تيري أيضًا أن يصبح قائدًا متعاطفًا، لكنه نادرًا ما يسمح لتعاطفه بالظهور. وقد أسفر تركيزُه الجامح على النتائج القصيرة المدى — بالإضافة إلى الرسائل التي يتلقَّاها من المؤسسة الأم — عن عقليةٍ ترى أن الموظفين يتحمَّسون بالخوف أكثر من أي شيءٍ آخَر؛ وهذا جعله يُلحِق ضررًا مزدوجًا بالآخرين؛ فكان يعاقب الموظفين ويحطُّ

من قَدْرهم عندما لا يحقِّقون الأهداف، ثم يصبح لطيفًا وودودًا عندما يكون راضيًا عن أدائهم. إن هذا الازدواج المتناقِض على غرار شخصية الدكتور جيكل والسيد هايد أدَّى إلى شيوع عدم الثقة بين الموظفين، وأكَّد فحسب للآخرين اعتقادَهم بأن النتائج هي كل ما يهم تيري؛ ولهذا السبب بدأ يخسر فريقه؛ فبعضهم يسعى للانتقال إلى مكانٍ آخَر في المؤسسة، والبعض الآخر يترك الشركة بالفعل. أما الموظفون المتبقون فيُظهِرون «إذعانًا ناقمًا»، لكنهم منفصلون عاطفيًّا ويفقدون طاقتهم وإبداعهم. وعلى القدر نفسه من الأهمية، كان أقران تيري غير راضين عن طريقتِه في العمل والأثرِ السلبي الذي يخلفه أسلوبُه على مؤسساتهم. وعلى الرغم من أن الثقافة المؤسسية تتبنَّى الصرامةَ والتركيزَ القوي على العمل، فإنها أيضًا تتبنَّى احترام الموظفين. وتيري ينتهك القيمة الأخيرة، وهذا لا يضر حياته المهنية فحسب، بل يلحق الضرر بكفاءته أيضًا.

أحد المرءوسين المباشِرين لدى تيري هو نائب الرئيس المالي لإحدى الشركات الفرعية الموجودة في إحدى دول آسيا، ونرى أن تعليقاته حول أسلوب قيادة تيري جديرة بالذكر:

> كجزء من الجهد المبذول لتحسين الأداء في جميع أنحاء منطقتنا، خصَّصْنا جزءًا من ميزانية الشركة للمساعدة في تمويل الدعاية في البلاد التي يحتاج فيها الأداءُ إلى الدعم. وفعلنا ذلك طواعيةً؛ حيث أدركنا أنه كلما تحسَّن أداءُ المنطقة الآسيوية، كان ذلك أفضلَ لنا جميعًا. لكن عندما زار تيري مكاتبنا نسي أننا نعمل بموارد أقل ممَّا كانت متاحةً لنا فيما سبق. هذا ليس عذرًا، لكنَّ افتقارَه إلى التعاطف وعدمَ تفهُّمه لما نواجِهه وميلَه إلى لومنا على الظروف التي ساعَدَ في خَلْقها؛ كلها أمور تقلِّل من الروح المعنوية للمؤسسة بأكملها.

من المهم ملاحظة أن ما كان يطمح له نائب الرئيس التنفيذي المشار إليه كان التفهُّم، وليس عذرًا يُمكِّنه من التنصُّل من تحقيق النتائج. ومن المفارقة أنَّ عَجْز تيري عن فهم مشاعر الآخرين قلَّلَ من المحصلة نفسها التي كان يسعى إليها؛ أَلَا وهي النتائج الأفضل!

أما إيه جيه لافلي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس إدارة شركة بروكتر آند جامبل، فهو مثالٌ للشخص الذي يفهم الارتباطَ بين الأفراد والنتائج.

> خلال فترة تَولِّي لافلي إدارة بروكتر آند جامبل، تلقَّى ثناءً يستحقه على قيادته لعملية التحوُّل من مؤسسةٍ تقليديةٍ تحافظ على الوضع الراهن إلى مؤسسةٍ ابتكاريةٍ ومتطلعةٍ للمستقبل. لافلي، ذلك القائد المفعم بالحيوية والعازم على النجاح، الذي يحقِّق نتائجَ باهرةً باستمرار، يشار إليه عادةً بأنه «لا يميل إلى لفت الانتباه» و«متواضِع». ووصف كيفين روبرتس، الرئيس التنفيذي لوكالة ساتشي آند ساتشي للإعلان، لافلي بأنه: «متواضع لكنه واثق من نفسه، لَين لكنه صارم، يستمع إلى الآخرين لكنه حازم.» وقال لافلي عن نفسه أيضًا: «أهتم بالتواصل مع الآخرين بطرقٍ تجعل حياتهم أفضل.» إن هذا القائد الذي يهتم بالآخرين، ويقود بقلبه، يستطيع أيضًا فعْلَ كل ما هو ضروري لتحقيق الأهداف. وعلى الرغم من أن لافلي يبدو مخلِصًا لموظفيه، فإنه استطاع أيضًا السماح بتقليل عمالة بروكتر آند جامبل بمعدل ٩ آلاف وستمائة موظف تقليلًا للتكاليف، وعندما اشترت بروكتر آند جامبل شركة كليرول، أغلقتْ ثلاثةً من مصانعها وتخلَّصَتْ من ٧٥٠ وظيفة.

من الواضح أن لافلي يعمل جاهدًا على الحفاظ على التوازن الصعب بين الأفراد والنتائج، ولا شك أنه يفهم فوائدَ الحفاظ على ذلك التوازنِ المتمثِّلَة في الاستمرارية والابتكار وتكوين العلاقات.

(١-١) الاستمرارية

كما أشرنا من قبلُ، فإن الشركات يمكنها البقاء، بل حتى الازدهار، في ظل التركيز الحصري على نتائج العمل القصيرة المدى، لكنها ستعجز عن تجنُّب المشكلات الطويلة المدى. ولتحقيق القدرة المؤسسية — تنمية المواهب، والحفاظ على أغلبية الموظفين المَهَرة، وخلق بيئةٍ يعمل فيها الأفراد باجتهاد وحماس وابتكار — يجب أن تبذل المؤسساتُ جهدًا يتسم بالمصداقية للوفاء باحتياجات الأفراد. وقد أُجرِي قدر كبير من الأبحاث حول هذا الموضوع، ويبدو واضحًا أن الأفراد الذين لا يشعرون بالتقدير يتركون الشركات بسهولةٍ أكبر من الأفراد الذين يشعرون بالتقدير. وبالمثل، فإن القادة الذين يدعمون الإحساسَ بالانتماء يولدون مزيدًا من الالتزام والابتكار من جانب موظفيهم.

لا يتحقَّق هذا الأثر على الفور؛ فمن الممكن أن يستغرق الأمر شهورًا حتى يُكوِّن المشرفون علاقاتٍ مع مرءوسيهم المباشِرين، وحتى بعد بناء علاقاتٍ قويةٍ قوامُها الثقةُ، من الممكن أن يمر بعضُ الوقت قبل أن تُترجَم تلك العلاقات إلى أداء. وعلى الرغم من ذلك، فلقد رأينا مرارًا وتكرارًا كيف أن المشرفين الذين يتواصلون مع مرءوسيهم المباشِرين، يستطيعون تطويرهم لتحقيق مستوياتٍ أعلى من الأداء تفوق المستويات المعتادة. وبالعكس، فلقد رأينا قادةً منعزلين، ومنفصلين، ومسيطرين، وقادرين على إصدار الأوامر بتحقيق مستوياتٍ عاليةٍ من الأداء والحصول عليها من موظفيهم لفترةٍ قصيرةٍ من الوقت، لكنهم لا يستطيعون الحفاظَ على ثبات مستوى الأداء على المدى الطويل. ولا تتضح صحة ذلك في مكانٍ كما تتضح في اللجان التنفيذية لكبرى الشركات؛ حيث ينعكس الافتقار إلى الانتماء والاهتمام الحقيقي بعضهم ببعضٍ على كافة جوانب النظام ككلٍّ. ولقد رأينا فِرَقًا في الإدارة العليا تتصف بسوء العلاقات بين أعضائها، واندهشت تلك الفِرَق عندما علمت أن مشكلاتها تنعكس على كافة المستويات الدنيا في المؤسسة.

(١-٢) الابتكار

ما زال الابتكار هو الهدفَ الأصعب والأسمى لدى معظم الشركات؛ فهو مرغوب بقدر ما هو بعيد المنال. الابتكار هو قوام الحياة بالنسبة إلى أي مؤسسة، والأنظمة البيروقراطية الضخمة تميل دون قصدٍ إلى تفضيل الامتثال على الإبداع، وتجنُّب المخاطرة على النمو، والثبات على الإبداع. والابتكار هو قوام أي مؤسسةٍ لأنه يُسفِر عن طرقٍ جديدةٍ لإنجاز المهام، تتميَّز بكونها أسرع وأرخص من الطرق الأخرى الأكثر تقليديةً. وفي كثيرٍ من الأحيان يتطلَّب اقتراحُ طرقٍ جديدةٍ لإنجاز المهام داخل المؤسسات البيروقراطية جهدًا وشغفًا للتغيير لا يكلُّ ولا يملُّ.

وعلى الرغم من ذلك، فإذا لم تُلَبَّ احتياجات الموظفين العاطفية، فإنهم سيفتقرون إلى الحماس والحرية اللازمَيْن للابتكار، على الأقل في معظم الحالات. وتوضِّح هذه النقطةَ مقالةٌ حديثةٌ نُشِرت في مجلة «هارفرد بيزنس ريفيو» للكاتبَيْن ريتشارد فلوريدا وجيم جودنايت، حملت عنوان «الإدارة من أجل الإبداع». يصف الكاتبان أهميةَ الحفاظ على اهتمام المواهب المبدعة وتحدِّيها فكريًّا؛ فعندما يخلق القادة مناخًا من الاحتواء والدعم، يصبح الأفراد أكثر استعدادًا لإبداء آرائهم، وتحدِّي الطرق التقليدية لإنجاز المهام من منطلق عِلمهم أنه حتى إذا كُتِبتْ عليهم مواجهةُ عواقب الفشل، فإنهم سيظلون يحظَوْن

بالتقدير باعتبارهم أفرادًا في الفريق. وعندما يشعر الموظفون بأنهم لا يزالون محلَّ تقديرٍ ومكافأة، حتى إذا اقترفوا بعض الأخطاء، سيكونون أكثر استعدادًا لاقتراح الأفكار التي تتحدَّى حقًّا الممارسةَ المتبعة. فلا شيء يعيق الإبداع والابتكار أسرع من ثقافة الخوف وتجنُّب المخاطرة؛ فمن غير الممكن أن تأمر شخصًا بالإبداع؛ ولن تُحفز أحدًا للمضي قُدمًا نحو التغيير، عندما يكون خائفًا من الفشل، أو عندما يكون تحت ضغطٍ مستمرٍّ ومدمرٍ من أجل تحقيق الأهداف الحالية.

(١-٣) تكوين العلاقات

يتحقَّق المزيد من الأهداف الآن من خلال الترابط بين الأفراد (مقابل الجهود الفردية) أكثر من أي وقتٍ مضى. وقد حدَّدت معظم الشركات العمليات التي تتطلَّب تواصُلًا أفقيًّا وتكوينَ علاقاتٍ غيرِ رسميةٍ بالإضافة إلى فِرَق عملٍ أكثر رسميةً. إن هذه الشبكات الأفقية مسئولةٌ عن إنجاز قدرٍ هائلٍ من العمل المؤسسي؛ فتحفيزُ الفِرَق على المستوى الأفقي أصعبُ كثيرًا مقارَنةً بتحفيز الأفراد؛ فعندما يشعر أفرادُ الفريق بالاستغلال أو عدم التقدير أو الترهيب، فإنهم ينفصلون عن شبكة العلاقات الأفقية ويبحثون عن أشخاصٍ آخَرين للتعاون معهم. ومن الأسهل عندئذٍ إخفاء الأداء المتوسط أو الانفصال داخل الفريق أو الشبكة الأفقية، عنه في حالة وجود علاقةٍ ثنائيةٍ بين المشرف والمرءوس المباشِر.

يوضِّح باتريك لينشوني في كتابه «عناصر الخلل الخمسة في أداء الفريق» ما يحدث عندما لا تُلبَّى احتياجات الفريق. استخدَمَ الكتابُ صيغةَ حكايةٍ رمزيةٍ، ويوضِّح أنه عندما لا يشعر أعضاء الفريق بالثقة، فإنهم يحجبون المعلومات والأفكار؛ وعندما لا يعبِّرون عن آرائهم، فإنهم يتجنَّبون الصراعَ بدلًا من حله؛ وعندما لا يحل أعضاء الفريق خلافاتهم، فإنهم يفشلون في الالتزام بقرارات الفريق. وهذه هي فقط عناصر الخلل الثلاثة الأولى! ما نقصده هو أن احتياجات الأفراد لا بد من تلبيتها، وإلا فمِن المحتمل أن تعانيَ الفِرَق أو غيرها من الجماعات من الخلل الوظيفي.

(٢) أن تكون لطيفًا مقابل أن تكون عطوفًا

تميل المؤسسات إلى المبالغة في تبسيط فكرة احتياجات الأفراد، ويؤدي ذلك إلى قيامها بإجراءاتٍ شكليةٍ بدلًا من تلبية متطلباتهم الرئيسية. ومن الصور الأكثر شيوعًا للمبالغة

في التبسيط، تلبيةُ القائد احتياجات الأفراد بأن يكون لطيفًا معهم. وعلى الرغم من ذلك، يجب أن تتأمل الفِرَق ما بين أن تكون «لطيفًا» وبين أن تكون «عطوفًا»؛ على سبيل المثال: إذا كنتَ غير مدركٍ لوجود بقعةٍ ملحوظةٍ على رابطة العنق، فإن الشخص اللطيف لن يخبرك بذلك؛ ومن ثَمَّ سينقذك من إحراجٍ بسيط. أما إذا كان الشخص عطوفًا، فسوف يسحبك جانبًا ويخبرك بوجود تلك البقعة وينصحك بتغيير رابطة العنق؛ فهذا الشخص يتصرَّف لتحقيق أفضل مصلحةٍ لك، وسيخبرك على الأرجح بشيءٍ تريد معرفته.

في المثال الأخير، تحقَّقت نتيجةٌ إيجابية لم تكن لتصبح ممكنةً حال التزام اللطف فحسب؛ ومن ثَمَّ فتلبيةُ احتياجات الأفراد تتضمَّن أكثر من مجرد التعامُل بلطفٍ مع المرءوسين المباشِرين أو تجنُّب الصراع والمواجهة عبر التزام الأدب. إن الأمر ليس توجُّهًا فحسب، بل فِعْلٌ أيضًا. وفي حقيقة الأمر، لن تتمكَّن من الموازنة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل إلا من خلال أفعالٍ مفيدة.

تُثار في كثيرٍ من المؤسسات التي تعتمد على النظام المصفوفي اعتمادًا كبيرًا، مثل نايكي وبروكتر آند جامبل، مناقشاتٌ متكررةٌ وحاميةُ الوطيس حول كيفية الإدارة على نطاقٍ عالمي؛ ففي شركة نايكي، يوازن المسئولون التنفيذيون باستمرارٍ بين متطلبات المعايير العالمية للمنتج وبين المتطلبات المحلية للبلد. في المؤسسات المصفوفية، توجد دائمًا احتماليةُ نشوبِ صراعٍ حقيقي؛ لأن لدى القادة الأقوياء آراءً راسخةً عن التنظيم ووجهاتِ نظرٍ مختلفةً بشأنه. وفي شركة نايكي يستطيع فريق الإدارة العليا التعامُلَ بكفاءةٍ مع اختلافاتهم، فيتناقشون دون ضغائنَ أو اتهامات، ويضعون الخطط والأهداف السنوية. وهم قادرون على فعل ذلك لأن نايكي خلقَتْ ثقافةً إحدى قِيَمها «الانتماءُ إلى الفريق». وفي جميع المستويات الإدارية يدرك قادةُ نايكي أنه من المستحيل أن يربح الفردُ دون أن يربح الفريق أيضًا. وهذا المنهج هو أساس المؤسسة المصفوفية الناجحة التي لا مفرَّ فيها من الاعتماد المتبادل والصراع.

في نايكي وبنك أوف أمريكا وكولجيت وجونسون آند جونسون، وغيرها الكثير من المؤسسات التي نعمل معها وتتبنَّى نظامَ الاعتماد المتبادل، يتعهَّد فريق الإدارة العليا باحترام بعضهم بعضًا، حتى عند الخلاف. لكن في كثيرٍ من الأحيان لا يلتزم أعضاء الفريق التنفيذي بهذا التعهُّد، وينصبُّ تركيزهم على الجانب المعرفي؛ ممَّا يدفع بعضهم إلى محاولة التغلب على بعضٍ في النقاش. وفي الغالب تُوظِّف نقاشاتُهم المنطقَ على نحوٍ بارع، وهكذا تجد نفسَك تستمع إلى أحد القادة وتهز رأسك موافِقًا، ثم تستمع إلى القائد التالي

صاحب وجهة النظر المضادة وتهزُّ رأسك موافِقًا مرةً أخرى. وسرعان ما يتوه الفريق في متاهة وجهة النظر ووجهة النظر المضادة التي يحسبها الآخرون خطأً شكلًا من أشكال الحوار وحل المشكلات. ولن تُحل المشكلات ويُصدَّق على الخطط وتُنفَّذ، وينعكس هذا بعد ذلك في الأداء؛ إلا عندما يوظِّفون مهاراتِ القلب؛ أيْ عندما يسمحون لأنفسهم بالاستماع بتفهُّمٍ إلى وجهة نظر الشخص الآخَر، ويُظهِرون المرونةَ التي تصبح ممكنةً فقط عندما نثق بالآخَرين.

ومن ثمَّ، فإن تلبية احتياجات الأفراد يمكن أن تعنيَ إظهار احترامٍ صادقٍ للآخرين، من خلال الاستماعِ الفعَّال والاستعدادِ لتعديل موقفٍ تتمسَّك به بقوة.

في بعض الأحيان بالطبع تكون نقطةُ التوازن بين الأفراد والعمل محفوفةً بالمخاطر؛ ففي معظم الأيام يدخل القادةُ في صراعٍ بين الرغبةِ في فعل الأمر المناسب لموظفيهم، والرغبةِ في فعل الأمر المناسب للشركة. هم يعلمون أنه ليس من «الصواب» التخلِّي عن أعدادٍ كبيرةٍ من الأفراد الذين أبدَوْا التزامًا حقيقيًّا تجاه المؤسسة، وأصبح لزامًا عليهم الآن خسارة وظائفهم لا لخطأٍ ارتكبوه في الأغلب. إلا إنهم يعلمون أيضًا أنهم إن لم يقلِّلوا التكاليفَ سريعًا، فإنه من المحتمل أن يخاطروا ببقاء الشركة في المستقبل. إنهم يعلمون أنه قد لا يكون «صائبًا» عند تحديد الترقيات تخطِّي شخصٍ أظهَرَ قِيَم المؤسسة والتزَمَ للغاية بتحسين قدراته لكنه لا يستطيع تحقيق النتائج. ولكي يحافظ القادة على التوازن بكفاءة، يجب أن يتخذوا باستمرارٍ إجراءاتٍ لا تبدو مُنصِفةً في ظاهر الأمر أو إنسانية.

إن التحديَ الأصعب لدى معظم القادة هو مواجهة مرءوسيهم المباشِرين بمشكلات الأداء أو إقصاؤهم عن وظائفهم. والقادة العديمو الكفاءة يسمحون بوجود الأداء المتوسط أو المتدني ويدمرون المؤسسة؛ فقط لأنهم يريدون أن يكونوا لطفاء. لقد عملنا مع الكثير من القادة الذين يتخوَّفون بشدةٍ من مواجهة الأشخاص الآخَرين بمشكلات الأداء الموجودة لديهم. والمسئولون التنفيذيون الأقوياء الذين يتمتَّعون بالشجاعة اللازمة لاتخاذ قراراتِ عملٍ صارمةٍ في جميع الحالات الأخرى، تجدهم يرتجفون عند اضطرارهم إلى تقديم تقييمٍ صارم. سيتجنَّب هؤلاء الحوارَ أو يتعمَّدون التشويش على الرسالة. وعلى الرغم من ذلك، فعندما يُجرون في النهاية هذه المحادثة الجريئة، فإنهم يندهشون في الغالب من مدى سلاسة الأمر. وفي بعض الحالات يجدون أن الشخص الآخَر شعر فعليًّا بالتحرُّر من عبء القلق. إليكم مثالًا آخرَ عن الفَرْق بين اللطف والعطف: إن اللطف يعني تجنُّب الصراع

والتظاهر الخادع بأن كل شيءٍ على ما يرام، أما العطف فيعني إعطاء الشخصِ الرسالةَ التي يحتاج إلى سماعها ويتصرَّف بناءً عليها بما يحقِّق أفضل مصلحة له. وفي أغلب الأحيان نسأل القائد المتردد في إخبار أحد الموظفين «أخبارًا سيئة» عمَّا إذا كان حقًّا عدمُ إخباره بما يحتاج إلى معرفته يصبُّ في مصلحته.

إن عدم الرغبة في المواجهة يشير إلى الافتقار إلى العطف. يقول موريس شاكتمان في كتاب «العمل دون شبكة أمان» إن المؤسسات تعجُّ بالمديرين «مقدمي الرعاية»؛ وهم أشخاص يغلب عليهم الطابع الأبوي أو الأمومي، ويُقنعون أنفسهم بأنهم يرعَوْن موظفيهم حقًّا ويُظهِرون ذلك بحمايتهم من خسارة وظائفهم أو حتى من النقد. إنهم يرَوْن أن مرءوسيهم المباشِرين أشخاص «ضعفاء» ولا يرغبون في جرح مشاعرهم. ويؤكد شاكتمان على أن الأشخاص أقوى بكثيرٍ مما يظن هؤلاء المديرون، وأنه لَمِن القسوة، وليس من العطف، السماحُ لأصحاب الأداء الضعيف ببذل جهدٍ لا طائلَ من ورائه، وعدم مواجهتهم أبدًا بالمعلومات التي قد تساعدهم في التعلُّم والنضج أو إيجاد وظيفةٍ على مستوًى مناسبٍ لهم.

على نطاق أكبر، فإننا نعمل مع مؤسسةٍ تعاني من مجموعةٍ من المشكلات المشابهة؛ فلقد علمت لجنتها التنفيذية، من خلال التقييم الصارم والمواجهة الصعبة مع البيانات، أن عددًا من المسئولين التنفيذيين الرئيسيين أكْفاءٌ لكنهم ليسوا ممتازين، ولكي تتقدَّم الشركة ستحتاج إلى أشخاصٍ أكثرَ كفاءةً في المناصب الرئيسية. أكملت اللجنةُ عمليةَ تقييم البيانات، وأصرَّ الرئيس التنفيذي على أن تبدأ الشركة في تعيين مواهب من خارج الشركة. ومن خلال العمل مع إحدى شركات التوظيف في المجال التنفيذي، حدَّدوا عددًا من القادة الذين سيعملون بمستوى كفاءةٍ أعلى. أما المشكلة فتمثَّلت في الأضرار التبعية؛ فالمسئولون التنفيذيون الحاليون عملوا مع الشركة لسنواتٍ طويلة، وكوَّنوا علاقاتٍ قويةً مع غيرهم في جميع أنحاء المؤسسة، وإذا استُبدِلتْ بهم أعدادٌ كبيرة، فسوف تنهار الروح المعنوية للموظفين، ومثل هذا التصرُّف قد يجعل الشركة تبدو وكأنها تتخلَّص من موظفيها بمنتهى القسوة. وعلى القدر نفسه من الأهمية، فإن الموظفين المستائين من استبدال رؤسائهم سيفقدون على الأرجح جزءًا من التزامهم وطاقتهم؛ ممَّا سيؤثِّر سلبًا على الأداء. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأداء سيتأثَّر سلبًا أيضًا إذا سُمِح لأصحاب الأداء الضعيف بالبقاء في مناصبهم.

لا يوجد حلٌّ بسيط لهذه المعضلة، لكن التزام اللطف عند تأمُّل الأداء المتوسط أو الضعيف ليس الحل. وفي هذا الموقف، ربما تتطلَّب الموازنة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل تحوُّلًا تدريجيًّا وعادلًا؛ وقد يعني ذلك ضرورة أن تتعامل الشركة مع خطوة استبدال هؤلاء الموظفين على أنها عمليةٌ، وليس باعتبارها واقعةَ «إطاحةٍ جماعية». ربما يمكن نقل بعض المسئولين التنفيذيين إلى وظائفَ جديدةٍ، أو تطويرهم لمستوًى أعلى من الكفاءة، أما الموظفون الذين سُرِّحوا، فمن الممكن تقديم مكافأةِ نهايةِ الخدمة لهم، وإمدادهم بخدمات المساعدة على التوظيف. وبصرف النظر عن الطريقة المتبعة في التنفيذ، فإن كلًّا من احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل لا بد من اعتبارها عواملَ بدلًا من النظر إليها باعتبارها بدائلَ يمكن الاختيار بينها.

(٣) فخ التعاطُف الزائد

قبل الحديث عن كيفية تحقيق التوازن الناجح، نحتاج إلى أن نحذرك ممَّا سيحدث إذا أفرطتَ في الاعتماد على فلسفة مراعاة أحاسيس الآخرين. يُشتهر بعض القادة باهتمامهم بالأفراد، وهؤلاء يتصفون بالتعاطف والمراعاة والتحفيز والبراعة في تطوير المواهب والرقي الحقيقي. والمرءوسون المباشِرون لهؤلاء القادة شديدو الولاء لهم، وبالغو الحماس. في بعض المواقف وفي بعض الشركات يكون هؤلاء القادة في غاية الكفاءة، وعلى الرغم من ذلك، فإن تركيز اهتمامهم على موظفيهم يمكن أن يجعلهم غير أكْفاء. وفي حقيقة الأمر، يمكن أن يكون هذا التركيز إحدى العقبات.

> كان لدى أحد الرؤساء التنفيذيين عضوة في اللجنة التنفيذية لا تُسهم في الأداء، وكانت واحدةً من الموظفات القلائل في شركةٍ تعاني من مشكلاتٍ في التنوع. وفي حقيقة الأمر، كان عدم إسهامها بالأداء في وظيفةٍ حيويةٍ متعلقةٍ بالموظفين يؤثر على المؤسسة بأكملها. وعلم الرئيس التنفيذي أن من المصلحة العليا للشركة الإقدامَ على التغيير، وكان مجلس الإدارة يضغط عليه لفعل ذلك. في الوقت نفسه، كان قد كوَّن ارتباطًا قويًّا بهذه الموظفة نظرًا لأنه عمل معها طوال حياتهما المهنية.
>
> عندما عَيَّن الرئيس التنفيذي السابق له هذه الموظفة في منصبها الحالي، كانت مهارتها مناسبة لمتطلبات المنصب المتمثلة في تجميع الموارد، ووضع

المقاييس، وإدارة الأداء. أما الآن فالمطلوب هو قائد ذو رؤيةٍ يستطيع نقل الشركة لمستوًى آخَر. والرئيس التنفيذي يعلم أنها أم عاملة وزوجها مدمن كحول، وأنها مثار إعجابٍ ومحبةِ فريقها، وأنها مضغوطة من جهاتٍ كثيرة. إلا أنها على الرغم من حصولها على تقييمٍ شامل من جميع جهات المؤسسة، فضلًا عن التوجيه والرسائل المباشِرة من أقرانها، فإنها غير قادرةٍ على النجاح في مواجهة التحدِّي الذي تواجِهه الشركةُ.

في هذا المثال، يمكن أن يرى الرئيس التنفيذي المفرط في الاهتمام بالأفراد أن هذه المرأة صديقة وزميلة محل ثقة، ويستمر في تبرير السماح لها بالاحتفاظ بوظيفتها. ومن الممكن أن يُقرِّر أن الوظيفة تلعب في الحقيقة دورًا ثانويًّا فيما يتعلَّق بالمهمة الأساسية للعمل، وربما يُقرِّر تقديمَ المزيد من التوجيه لمساعدتها في مشكلات الأداء التي تُعاني منها، وقد يُصرُّ على حضورها أحد البرامج التنفيذية الوظيفية في إحدى كليات الأعمال المرموقة، ومن الممكن أن يُقنِع نفسه بأنها تمر فحسب بفترةٍ عصيبةٍ وأنها ستتغلب على مشكلاتها في الأداء. وطوال هذا الوقت يشعر زملاؤها بالاستياء من عدم كفاءتها، ومن حقيقة أن محاباة الرئيس التنفيذي لها هي ما يحفظ لها وظيفتها.

ولذلك، احذر من العلامات التالية الدالة على قائدٍ يُفرِط في التركيز على احتياجات الأفراد:

- التردُّد في مواجهة الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو غير الأكْفاء؛ والتردُّد أيضًا في نقلهم من مناصبهم عندما لا يُظهِرون تحسُّنًا.
- التبرير الانعكاسي؛ أيِ استخدام المنطق الملتوي كي يفسِّر للآخرين سبب سماحه لأحد الأشخاص بالاستمرار في القيام بعملٍ غير فعَّالٍ، على نحوٍ يُسبِّب له المشكلات في نهاية المطاف.
- أساليب المماطلة؛ أيْ تجنُّب مواجهة أو طرد أحد الأفراد من خلال اتخاذ خطواتٍ شكليةٍ «لإصلاح» ذلك الشخص من خلال تكليفه بمشروعٍ جديد، أو تزويده بموارد إضافية، أو منحه مجموعةً جديدةً من الأهداف.
- الاعتماد على حجة الولاء؛ أيْ حماية الأفراد الذين عملوا في المؤسسة لسنواتٍ بسبب ولائهم.
- العذر الشخصي؛ أيْ عَزْو ضعف الأداء إلى حدثٍ سلبيٍّ في حياة الشخص

(مشكلة مع أحد أبنائه، الطلاق، حالة وفاة في الأسرة، وهكذا)، والسماح للشخص بفترةٍ من الوقت زائدةٍ عن الحد للعودة إلى حالته الطبيعية.

وكما سنرى، فإن التوازن الذي نقترحه يمكن أن يحقِّقه القادة الذين يقودون في الأساس بقلوبهم أو بعقولهم، لكنه لا يمكن تحقيقه إذا كانوا يعتمدون على هذا الأسلوب الأساسي حصريًّا.

(٤) كيفية وضع متطلبات الأفراد في الاعتبار دون نسيان متطلبات العمل

على النقيض من بعض الصور التي يقدِّمها الإعلام، فإن معظم المسئولين التنفيذيين في الشركات ليسوا قساة القلوب. يوجد بعض المسئولين الذين قد يَبدون على هذا النحو عندما يكونون تحت ضغطٍ شديدٍ من أجل الإنتاج، لكن حتى من بين أكثر المديرين تطلُّبًا وصرامةً، يستطيع بعضهم الموازنة بين متطلبات الأفراد ومتطلبات العمل. والفكرة تكمن في استخدام التوجيه أو تطوير القيادة من أجل تحقيق ما يلي:

- «قبول واقع الاحتياجات المتنافسة اللازم الموازنة بينها، وعدم محاباة أحدها على الآخر باستمرار»: عندما ترى أن أحد المواقف يتطلَّب اختيار بديل دون الآخر، ولا يتطلَّب الموازَنَةَ بين بديلين على قدم المساواة من الأهمية، فإنك تخاطر بالتضحية بالجانب الإيجابي في البديل الذي رفضتَه أيًّا كان. وإذا كنتَ مدركًا للحاجة إلى الموازنة، لكنك تفضل دائمًا أحد البدائل على الآخَر، فلن تُحقِّق قدرًا كبيرًا من النجاح. يحتاج القادة إلى تكوين عقليةٍ تضع في اعتبارها فكرةَ الموازنة بين القوى المتنافسة، كما يحتاج القادة إلى تعلُّم الاختيار بين طرفين معنِيَّيْن أو مُتطلَّبَيْن على القدر نفسه من الأهمية، بطريقةٍ تُلبِّي احتياجات كلٍّ منهما على نسقٍ تبادلي؛ بحيث تُلبَّى احتياجاتُ كلا الجانبين على المدى الطويل. يدرك القادة الناجحون أنه من أجل دعم الأداء الطويل الأجل يجب أن تنتبه المؤسسة إلى احتياجات أفرادها وتلبِّيَها، وإلا فستخسر أغلى مواردها.

إن إمداد القادة بالتقييم يساعد بالتأكيد في إدراك الاحتياجات المتنافسة ويزيد الموضوعية. وقليل من القادة الذين نعرفهم يفتخرون بوصف الآخرين لهم بالشدة في العقاب أو عدم الاحترام أو تبلُّد الإحساس، إلا أن أفعالهم يمكن أن تُفضِي بلا قصدٍ إلى هذه الانطباعات. إن إمدادهم بتقييمٍ عن رؤية الآخَرين لهم،

يمكن في بعض الأحيان أن يخلق حافزًا كافيًا لأن يُغيِّروا تصوُّرَهم عن ضرورة عدم إظهار الاهتمام بالأفراد.

• «التواصل مع القلب»: أحد الأسباب التي تجعل بعض القادة قساةً وأشداءَ على الآخرين أنهم لا يتواصلون مع مشاعرهم، أو أنهم لم يفهموا قطُّ هدفَهم حقَّ الفهم؛ أي السبب الذي يجعلهم يختارون هذا المجال. يشير جيم لور وتوني شوارتز في كتاب: «قوة الاندماج الكامل»، إلى البُعْد الروحاني الذي يتحكَّم في كل ما نفعله. ووفقًا للور، فإن القادة يستمدون الطاقة والشغف من «مهمتهم الروحانية» أيًّا كان تعريفها، وإنكار هذا العامل يقلِّل من طاقةِ وفعاليةِ المرء. وبلا شك، فإن إدراك الهدف وتحديد المهمة يمكن أن يستغرق بعض الوقت، وفي كثيرٍ من الأحيان لا يكتشف القادة ما يحركهم إلا بعد التعرُّض لفشلٍ مهنيٍّ كبيرٍ، أو بعد خسارة علاقةٍ مهمة، أو عندما يواجهون مشكلةً صحيةً كبرى. هذه الأنواع من الأحداث إذا أدَّتْ إلى التفكير في معناها وتبعاتها، فمن الممكن أن يكون لها تأثيرٌ عميق على حياة الأفراد. ويمكن أن يساعد التوجيه أيضًا بعضَ القادة في التواصل مع دوافعهم الحقيقية، ويساعدهم على فهم السبب الذي يجعلهم لا يهتمون على نحوٍ كافٍ بالعلاقات في جميع مجالات حياتهم. كذلك قد يساعد التوجيه الأشخاصَ على إدراك كيف يتصرَّفون دون التفكير في نتائج تصرُّفاتهم على الأشخاص الأكثر تأثُّرًا بها. إنه لمن الصعوبة البالغة معرفة الآخرين حقًّا والتعاطف معهم عندما تكون لا تعرف نفسك.

• «القدرة على الانتقال من نمط القيادة إلى نمط الاستماع إلى الآخرين»: تبدو هذه القدرة غيرَ منطقيةٍ لدى معظم القادة الأقوياء؛ فسلوك القيادة ينبع من العقل، بينما سلوك الاستماع يكمن في القلب؛ فعندما تقود تقول لنفسك: «أنا تحت ضغطٍ من أجل تحقيق النتائج؛ ولذلك يجب أن أدفع نفسي والموظفين إلى تحقيقها.» وعندما تستمع إلى الآخرين تقول: «عندما أكون تحت ضغطٍ أحتاج إلى الاستماع إلى الآخَرين بحثًا عن أفكارٍ وخياراتٍ حول كيفية تحقيق أهدافنا.» تذكر كلام المرءوس المباشِر عن أحد المسئولين التنفيذيين الذي تحدَّثنا عنه في السابق، الذي فشل في الاستماع إلى موظفيه. كان من التعليقات الأخرى التي قدَّمها ذلك المرءوس المباشِر عن المسئول التنفيذي: «لو كان يشركنا ببساطةٍ في حوارٍ حول التحديات ويستمع إلى أفكارنا، بالإضافة إلى عرض أفكاره، لَشكَّل

ذلك فارقًا كبيرًا في شعورنا نحوه. والأهم من ذلك، كان من شأنه مساعدتنا جميعًا في التوصُّل إلى أفضل الحلول لتحقيق النتائج التي يريدها.»

ومرةً أخرى، فإن القيادةَ بهدف تحقيق النتائج والاستماعَ إلى الآخرين كلاهما مهم. والقيام بأحد الأمرين لا يمنع القيام بالأمر الآخر. معظم القادة الأقوياء يواجهون صعوبة في الاستماع إلى الآخرين، ويسمحون لأنفسهم بالتأثُّر بما يسمعون عندما يكونون تحت ضغطٍ ويسعَوْن لتحقيق أهدافٍ طموحة. وهؤلاء يحتاجون إلى جهدٍ مُركَّزٍ لاستخدام الاستماع باعتباره استراتيجيةً لحل المشكلات عندما يتطلَّب الموقف ذلك.

- «تكوين نظرة عالمية أكثر تعقيدًا»: من المفاجئ أن أي قائدٍ من قادة اليوم يمكن أن يعجز عن إدراك تعقيد العالم الذي نعيش فيه. وعلى الرغم من ذلك، فإننا نتفاجأ في أغلب الأحيان من النظرة المبالغة في التبسيط التي يتبناها هؤلاء القادة الأذكياء بالفعل.

يتصرَّف معظم المسئولين التنفيذيين وفقًا لتصوُّراتٍ شخصيةٍ لطالما اعتنقوها عن الأشخاص والتحفيز والمكافآت والأداء. وتقضي إحدى وجهات النظر المفرطة في التبسيط أن الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التركيز العنيد على التنفيذ والنتائج، عندها لا بد أن يتحمَّل الأفراد متطلبات السفر والاجتماعات التي لا تُعَدُّ ولا تُحصَى، وأعباء العمل الشديدة، وأهداف الأداء التي نادرًا ما تكون واقعية. وفي الواقع، توجد حدود بدنية لما يستطيع الناس تحقيقه، وكثير من الشركات والقادة يقترب من تلك الحدود. والأهم من ذلك، أنَّ تحقيقَ أداء العمل يتطلَّب أكثر من مجرد العمل الجاد؛ فالميزة التنافسية في وقتنا الحاضر تنبع في أغلب الأحيان من الإبداع، وتكوين العلاقات، والْتماس وجهات النظر المتنوِّعة، ودعم الإحساس بالانتماء الذي يُولِّد الشغف والطاقة في المؤسسة، ويؤدي بدوره إلى التميُّز في الأداء.

علاوةً على ذلك، فإن كثيرًا من القادة واقعون تحت تأثير افتراضٍ مفرط في التبسيط يدفع بأن الأجر هو الحافز الأهم لدى الأفراد. من المؤكد أن الأشخاص يهتمون بقدر المكافآت التي يحصلون عليها نظير ما قاموا به. وعلى الرغم من ذلك، فإن كل دراسةٍ أُجرِيت حول توجُّهات الموظفين على مدار العقدين الماضيين، توضِّح أن العامل المهم حقًّا بالنسبة إلى الأشخاص هو جودة البيئة التي يعملون بها. وجودة بيئة العمل لدى معظم

الأفراد تعني طريقةَ معامَلةِ مديرهم لهم، وإذا ما كانوا يرَوْن أن عملهم مهم ويسهم في نجاح المؤسسة ككلٍّ.

يمكن أيضًا أن يقع القادة في فخ اعتقاد أن الجميع تُحفزهم نفس الأشياء، أو يُحفزهم نفس ما يحفز القادة. لقد عملنا مع أحد القادة الذي صُدِم عندما رفض أحد مرءوسيه المباشِرين الترقية. كانت الترقية ستعطي هذا الشخص مزيدًا من المسئوليات، لكنها كانت تعني أيضًا إقصاءَه عن وظيفةٍ يحبها، والانتقالَ إلى مكانٍ مختلفٍ في البلد. لم يكن هذا القائد ليتردَّد أبدًا في القيام بهذه «التضحيات»، ولم يستطع تخيُّل السبب الذي يدفع أحد الأشخاص للتردُّد؛ ومن ثَمَّ عملنا معه على توسيع نظرته عن الأمور التي تحفِّز الناس، وعن مدى حاجته إلى تغيير افتراضاته باستمرارٍ حول ما يريده الأفراد منه ومن الشركة.

يميل القادة «أصحاب التفكير البسيط» إلى التفاخُر بأنهم يعامِلون الجميع بطريقةٍ واحدة. وقد يعني هذا التعامُلَ الشديدَ مع الجميع، أو العكسَ المتمثِّلَ في معاملة الجميع برفق. وفي أيٍّ من الحالتين، فإن مثل هذا الأسلوب يفشل في إدراك أنه في ظل تزايُد التنوُّع الثقافي، يتوقَّع الناس أن يُعامَلوا باعتبارهم أفرادًا؛ فبعض الأشخاص سيُقدِّرون التعليمات الواضحة وستُحفِّزهم التوقُّعات الدقيقة، بينما يُقدِّر غيرهم الغموض والاستقلالية، ويمكن أن تؤديَ أيُّ محاولةٍ لفرض حدودٍ صارمةٍ حول المسئوليات إلى تثبيط همتهم. مع بعض الأشخاص يمكن أن تكون مباشِرًا وناقِدًا ومحلِّلًا وقاسيًا وعديمَ الرحمة، وسوف يشكرونك على وضوحك. أما مع غيرهم، فإن تجاهل البُعْد العاطفي في العلاقات يمكن أن يمثِّل صدمةً تؤثِّر سلبًا على التزامهم وطاقتهم. والقادة الرائعون ينخرطون في المهمة المعقَّدة المتمثِّلة في تحديد الطريقة المناسبة للتعامُل مع كل شخصٍ، ثم تطوير ذلك الشخص وتحفيزه وفقًا لهذه الطريقة. ومن خلال التفكير بهذه الطريقة المعقدة، سيكون القادة أكثر قدرةً على الرد بالنوع المناسب من سلوكيات القلب.

وأخيرًا، انتبه إلى أن هذه الإجراءات الأربعة كافةً تتطلَّب الشجاعةَ؛ فإذا كانت المؤسسة التي تعمل بها يسودها قادةٌ صارمون يعتمدون على الجانب المعرفي، وكانت ثقافتها تتبنَّى على نحوٍ مشابهٍ التوجُّهَ نفسه، فسوف يتردَّد القادة في التفكير في احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل بالقدر نفسه أو بذل الجهد للاستماع، بالإضافة إلى تحقيق النتائج. في هذا النوع من الثقافات يُعتبَر التواصُلُ مع قلبك علامةَ ضعفٍ. أما إذا كانت

شركتك فطنة، فسوف تتعرَّف على القادة الذين يمتلكون شجاعةَ إظهارِ تلك الصفات، ويحاولون الموازَنةَ بين مطلبين متناقضين ظاهريًّا، وتكافئهم.

في الفصل القادم سنتناول بناء الثقة، وهذا بالتأكيد صفة أخرى من صفات القلب، لكنها صفة تزايدت أهميتُها في الشركات ذات الاعتماد المتبادل على المستويات الإدارية الأفقية، التي تعمل على تقديم حلولٍ متكاملةٍ للعملاء على نطاقٍ عالمي.

الفصل الثامن

تقديم حلول متكاملة من خلال الثقة

توجد مساحات بيضاء بين الوظائف والمستويات الهرمية والإدارات والأقسام والتقسيمات الجغرافية؛ إنها مناطق مهجورة تكون فيها المسئوليات غامضةً. تحتوي هذه الفجوات الآن على الكثير من الفرص المتعلِّقة بالعملاء والأسواق أكثر من أي وقتٍ مضى، ومن السهل خسارةُ تلك الفرص أو الفشلُ في حل المشكلات؛ لأن القادة يتعاملون مع النظام المؤسسي باعتباره خريطةَ أراضٍ مسجلة الملكية. إنهم يديرون المساحات البيضاء بعقولهم فقط. على سبيل المثال: قد تقع مسئولية المشروع مباشَرةً ما بين قسمَي التسويق والتصنيع، فيفرض نائب رئيس التسويق سيطرتَه على المشروع ويحاول أن يُمليَ أوامره على قسم التصنيع؛ أو على القدر نفسه من الإشكالية، قد يتنازل نائب رئيس التصنيع عن السيطرة على المشروع لصالح التسويق، ولا يخصِّص مواردَ كافيةً ولا يُقدِّم دعمًا كافيًا لإنجاح المشروع.

في وقتنا هذا الذي يجب أن يعتمد فيه المزيد والمزيد من المؤسسات على شبكة التنظيم الأفقية والهياكل التنظيمية المصفوفية المترابطة، زاد انتشارُ المساحات البيضاء. ومع انتشار تلك المساحات يتزايد عدم اليقين فيما يتعلَّق بهوية الأشخاص المسئولين عن المهام المختلفة، وبالطريقة التي سيُنجَز بها العمل. ويؤدي ذلك — بالإضافة إلى زيادة استخدام القياسات ولوحات المتابعة لقياس النتيجة — إلى الحاجة إلى طرقٍ جديدةٍ للقيادة والتأثير. ومع الدفع بمسئولية اتخاذ القرارات إلى مستوياتٍ إداريةٍ أقل، واضطلاع الفِرَق والشبكات بمهامَّ كان من المعتاد إنجازها داخل صوامعَ تنظيميةٍ أو عبر الجهود الفردية؛ يجب أن يتعلم القادة أن يفعلوا ما هو أكثر من التوجيه والمكافأة والتشجيع ومراقبة الأداء. إن القدرة على التعاون هي أهم الأمور المطلوبة للنجاح في المساحات البيضاء؛ وهذا يعني

تكوين العقلية ومهارات العلاقات الشخصية اللازمة للعمل مع الآخرين، الذين لا توجد للقائد سلطةٌ مباشِرة عليهم من أجل تحديد الأهداف والفرص المهمة لدى كلا الطرفين.

يتطلَّب التعاونُ صفتين مهمتين على الأقل؛ أولى هاتين الصفتين هي القدرة على فهم ماهية الفرص (أو المشكلات)، وهذا يعني أن القادة الناجحين يحتاجون إلى امتلاك القدرة على استخدام عقولهم لتحليل الموجود في المساحة البيضاء. وثانيًا، أنهم يحتاجون إلى استخدام قلوبهم كي يستطيعوا منح الثقة للآخرين، لا سيما أولئك الذين لا يعملون مباشَرةً تحت إمرتهم. من الناحية النظرية، اكتسابُ القدرة على العمل عبر الحدود المؤسسية لن يساعد فحسب على تحقيق الأهداف القصيرة المدى، بل سوف يوفر أيضًا فوائدَ على المدى الطويل، من خلال خلق ثقافةٍ يصبح فيها التعاونُ القاعدةَ وليس الاستثناء. وعلى الرغم من ذلك، فإن القول يكون في أغلب الأحيان أسهل من الفعل. إن التنازلَ عن السيطرة والثقةَ في تحقيق الآخرين للمهام يمكن أن ينطويَا على قدرٍ مؤكدٍ من الخطر. وباختصار، قد يكتنف إدارةَ المساحات البيضاء قدرٌ من الصعوبة. ولكي نساعدكم على فهم كيفية إجادة التغلُّب على هذه الصعوبة، دعونا نبدأ أولًا بالنظر إلى إدارة المساحات البيضاء من منظورٍ تاريخي.

(١) إعادة تعريف المساحة البيضاء عبر الزمن

أوضح آدم سميث في كتابه «ثروة الأمم» فوائد تقسيم المؤسسات إلى أقسامٍ متخصِّصة، وقد تمسكت المؤسسات على مدار ما يقرب من مائتَيْ سنةٍ بهذا التنظيم. وقد بيَّن فريدريك تايلور قيمةَ العمليات القابلة للتكرار، وهكذا وُلِد التنظيم الصناعي المعقد وما زال موجودًا. ومع تطوُّر تكنولوجيا الكمبيوتر في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، بدأت الشركات في أتمتة المهام الروتينية، وزادت إلى حدٍّ هائلٍ سرعةُ تسليم العمل من قسمٍ إلى ما يليه؛ ممَّا زاد من أهمية الحركة الأفقية (مقابل الرأسية الهرمية) داخل المؤسسات. في ثمانينيات القرن العشرين، طَوَّرت صناعةُ السيارات اليابانية هذا المفهومَ الأفقي إلى مستوًى أعلى عبر نظام إدارة الإنتاج الآني والتصنيع الرشيق، وبدأ الناس يهتمون «بالمساحات» الموجودة بين المؤسسات وبين بيئتهم الخارجية، وأداروا المساحة البيضاء المتمثِّلة في التنسيق بين المصنع والموردين (وأحيانًا أدت الشراكات بين المجموعتين إلى جلب المورد إلى المصنع)، وأمدت هذه المساحةُ البيضاء الشركاتِ بميزةٍ تنافسيةٍ من خلال تقليل الوقت والبضائع المخزونة.

بعض الشركات اقتنصت أيضًا الفرصَ الموجودة في المساحة البيضاء بينها وبين العملاء، ومرةً أخرى، حقَّقت شركاتُ السيارات اليابانية أقصى استفادةٍ من هذا المفهوم قبل غيرها؛ فنجد أن شركة تويوتا قلَّلَتْ وقتَ تسليم السيارات من ستةٍ وثلاثين يومًا في المتوسط إلى ثمانيةَ عشرَ يومًا.

وفي السنوات العشر الأخيرة، باستثناء إدارة سلسلة التوريد، دارت المناقشات المتعلِّقة بالمساحة البيضاء حول قضايا داخلية؛ إذ إن الحلول المتكاملة المقدَّمة للعملاء جعلت من الضروري أن تعمل الوظائف والإدارات والفِرَق كوحدةٍ متكاملة؛ فعندما يحتاج فريقُ تصميمٍ في نيويورك فريقًا هندسيًّا في ميونيخ للعمل على مشروعٍ لأحد العملاء، يجب أن يحدث الانتقال بسلاسة. وتوفر شركاتٌ، مثل يو بي إس وبنك أوف أمريكا، لعملائها خدماتٍ مصرفيةً آليةً كاملة، وهذا يعني أنه عندما يقترض أحد العملاء من بنكٍ تجاريٍّ، لكنه يوضِّح أنه يرغب في إدارة ثروته الشخصية على نحوٍ يحقِّق مزيدًا من الربح، فإن البنك يسلِّم الحساب بسلاسةٍ إلى مؤسسةٍ مصرفيةٍ خاصة؛ أيْ إن المساحة البيضاء بين وحدة العمل التجارية الموجودة في سانت لويس — التي جمعت الإقرارات الضريبية الخاصة بالعميل مع بيانات صافي الأصول، وبيانات الدخل — ووحدة العمل البنكية الخاصة التي يوجد مقرُّها في بوسطن؛ قد أُديرت بسلاسةٍ من أجل تلبية احتياجات العميل. وما قد يبدو طبيعيًّا ومنطقيًّا من وجهة نظر العميل يمكن أن يكون في غاية التعقيد بالنسبة إلى شركة خدمات؛ نظرًا لأن المؤسسات الكبرى لديها الكثير من الوظائف والأقسام والمكاتب المختلفة حول العالم، التي قد تحتاج إلى التنسيق بينها.

تختلف المساحة البيضاء في مؤسسةٍ تُقدِّم منتجاتٍ، عنها في شركةٍ تقدِّم الخدمات؛ على سبيل المثال: يبيع موظف المبيعات أحد المنتجات للعميل ويضمن التسليم في غضون أربعة أسابيع، ومن أجل الوفاء بهذا الالتزام، يجب أن يحرص قسمُ الإنتاج على أن تكون البضائع كافيةً لتلبية الطلب، ويجب أن يضمن قسمُ الشحن وصولَ المنتج بالفعل إلى العميل، ويجب أن يتتبع قسمُ الماليةِ الفواتيرَ ويضمن الحصولَ على مقابل الشراء في الوقت المناسب. وإذا لم تُنسَّق المساحةُ البيضاء الموجودة بين هذه الوظائف على نحوٍ ناجح، فلن يستطيع موظفُ المبيعات الوفاءَ بالتزامه، والأهم من ذلك أن عملاء الشركة لن يكونوا سعداء.

في القرن الحادي والعشرين، بينما أصبحت شبكات العلاقات الأفقية ذات نطاقٍ عالمي، اتَّخَذَتْ إدارةُ المساحات البيضاء بُعدًا آخَر؛ فلا توجد المساحات البيضاء بين

الوظائف والإدارات فحسب، بل توجد عبر التقسيمات الجغرافية حول العالم؛ فعلى سبيل المثال: تُعَدُّ شركة فريتلاينر — وهي قطاع تصنيع الشاحنات التابع لمجموعة دايملر كرايسلر — مثالًا تقليديًّا على التنظيم الحديث، المتكامل، الأفقي، العالمي؛ فالتصميم الهندسي يتم في فرانكفورت وبورتلاند، والتصنيع يتم في المكسيك وديترويت وساو باولو وشارلوت وكليفلاند وتشارلستون. والإدارة المالية مقرها بورتلاند لكنها تحت إشراف فرع فرانكفورت. ويتطلَّب التنسيق الداخلي لهذا التنظيم المعقَّد مهاراتٍ جديدةً ومَقدرةً قيادية.

في أي شركةٍ في وقتنا الحاضر، قد تؤدِّي إدارةُ المساحة البيضاء على نحوٍ فعَّالٍ إلى تحقُّق فوائدَ هائلةٍ. ولننظر إلى الموضوع من زاوية البحث والتطوير؛ فمن الممكن الآن أن يعمل المهندسون في الصين في مشروعٍ لتطوير إحدى البرمجيات خلال النهار، وعندما يخلدون إلى النوم فإنهم يمرِّرون العملَ إلى زملائهم في بالو ألتو الذين يستمرون في العمل حتى يغادروا المكتب، ثم يمرِّرون عملهم إلى زملائهم في تل أبيب الذين يكملون العملية. وهكذا في جوهر الأمر، فإن هذه الشركة تعمل على مدار الساعة. وعندما تدار المساحة البيضاء بكفاءة، يحدث التسليم بسلاسة، ويقل وقت التطوير، وتصبح الشركةُ رائدةَ السوق.

لذلك أصبحت إدارة المساحات البيضاء في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدًا وغموضًا إلى حدٍّ كبيرٍ عن أي وقتٍ مضى. فكِّرْ في الاختلافات الثقافية بين فِرَق التطوير الصينية والأمريكية والإسرائيلية؛ فكِّرْ في مشكلات التواصُل؛ فكِّرْ في إمكانية نشوب الصراع بين المجموعات بسبب عدم وجود حدودٍ واضحةٍ للمسئولية؛ تلك الحدود التي تُعَدُّ جزءًا من كل مشروع. إذا حاولتَ إدارةَ هذه المساحة البيضاء بعقلك فقط، فلن تحقِّق النجاح؛ فإذا حاولتَ، بصفتك قائدًا، المبالغةَ في السيطرة على العملية من خلال توجيه الفِرَق الثلاث للعمل معًا، أو إذا هدَّدْتَهم بعقوباتٍ سلبيةٍ إنْ لم ينصاعوا ثم راقبتهم عن كثب؛ فربما يستجيبون بتقديم عملٍ مثمرٍ على المدى القصير، لكنهم سوف يصابون بالفتور، وفقدان الحماس، وفقدان الخيال. والأشخاص الموهوبون سوف ينتقلون ببساطةٍ إلى فرصِ عملٍ أخرى إذا لم يجدوا العمل متحديًا ومجزيًا، لا سيما في الدول النامية التي يكثر فيها الطلب على مهندسي البرمجيات. أما إذا كنتَ قادرًا على منح الثقة، وخلق بيئة عملٍ تشجِّع الناس على العمل معًا، ووجدتَ طرقًا لتحفيزهم وإلهامهم عبر الحدود، سواءٌ أكانت تلك

الحدود داخلية، أم جغرافية، أم ثقافية، فستمتلك ما يلزم للنجاح في هذا العالم الناشئ ذي الاعتمادات المتبادلة المعقدة.

(٢) فهم ما تتضمنه الثقة، ولماذا يواجه كثيرٌ من القادة صعوبةً معها

كثيرًا ما يقال إن الثقة تتكوَّن من ثلاثة عناصر، وهي: الشخصية، والكفاءة، واتساق السلوك. وبالنسبة إلى القادة الذين يستطيعون العمل بكفاءةٍ في المساحة البيضاء، فإن هذا يعني ما يلي:

- تزويد الموردين بمعلوماتٍ حساسةٍ إيمانًا منك بأنهم لن «يُسرِّبوا» تلك المعلومات إلى المنافسين (الشخصية).
- مشاركة العملاء الموثوق فيهم علنًا مع الزملاء في الوحدات الأخرى لزيادة فرص العمل المحتملة للشركة كلها؛ لأنك تثق في كفاءتهم في تحقيق المهام (الكفاءة).
- منح المرءوسين المباشِرين حرية العمل باستقلاليةٍ من المنزل؛ لأنك متأكد من أنهم سيظلون متحمسين ذاتيًّا باستمرار، وسيُنجزون المهام في أي مكانٍ يوجدون فيه (اتساق السلوك).

إن البيئة الحالية تُصعِّب على القادة خلق هذه الثقة؛ فمع استحواذ الشركات على غيرها واندماجها وتوسُّعها عبر العالم، ومع ازدياد التواصل الافتراضي، ومع تزايد الضغوط على جداول مواعيد الأشخاص، أصبح الحفاظ على العلاقات التقليدية صعبًا. وعدم وجود تفاعلٍ منتظمٍ شخصيٍّ وغير محدودٍ يَحُول دون خلْق هذه الثقة. وأصبحت التفاعلات الشخصية التي تساعد في خلق الشخصية، والكفاءة، واتساق السلوك محدودةً.

إن خلق الثقة داخل المساحات البيضاء أمر صعب بصفةٍ خاصةٍ بالنسبة إلى القادة المعتمدين تمامًا على الجانب المعرفي، أو بالنسبة إلى الأشخاص الذين يعملون في ثقافات تعتمد تمامًا على التحليل والحقائق؛ فهؤلاء يُركِّزون بشدةٍ على القياس والأداء لدرجة أنهم يتجاهلون الحاجة إلى بث روح الالتزام بين موظفيهم، أو يفشلون في منحهم الاستقلال الضروري للقيام بوظائفهم. ومن الممكن أن يصبحوا كذلك مركزين على نحوٍ غير معقولٍ على الأنشطة القصيرة المدى القابلة للقياس، في محاولةٍ لإدارة الغموض والتعقيد؛ فيعجزون عن رؤية الأمور المطلوبة للحفاظ على الأداء على المدى الطويل.

في إحدى شركات الصناعات الدوائية الكبرى، فُوجِئ مدير فرع الشركة في إحدى الدول — كان يُدعَى بيل — عندما علم أن الحكومة في هذه الدولة خفضت فجأةً ٢٠٪ من دعم التأمين الصحي لعقَّارٍ يحقِّق مبيعاتٍ هائلة؛ ونتيجةً لذلك، سجَّلت وحدة العمل التي يديرها انخفاضًا كبيرًا في إيرادات الربع الرابع من العام. قام جون — المسئول التنفيذي التابع له بيل — بمواجهة بيل علانيةً بسبب عدم تحقيق أهدافه. وعلى الرغم من أن بيل شرح له أن سياسة الحكومة تغيَّرت تجاه التأمين الصحي، فإن جون رفض قَبول هذا العذر، واستمر في تحميل بيل المسئولية، مشكِّكًا في كفاءته والتزامه بتحقيق الأهداف على نحوٍ ثابتٍ، بصرف النظر عن العقبات التي تواجهه؛ وهذا جعل بيل يبدأ في البحث عن وظائفَ أخرى خارج الشركة. ولسوء حظِّ جون سرعان ما وجد بيل فرصةً جديدةً لدى قائدٍ موهوب. لقد استخدم جون عقله في إدارة المساحات البيضاء بين مقر المؤسسة وبين المكتب المحلي، وفشلُه في استخدام قلبه لفهم تأثير أفعاله كلَّفَ الشركةَ خسارةَ واحدٍ من أكثر القادة موهبةً وإنتاجًا.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الأشخاص على شاكلة جون يؤكدون في أغلب الأحيان أن منح الكثير من الثقة هو طريق الانحدار نحو الأداء الضعيف، ويزعمون أنه بمجرد أن يعتقد الناس أنَّ لديهم عذرًا لعدم الوفاء بأحد الالتزامات، فإنهم يبدءون في تبرير ضعف أدائهم ويرفضون أن يُحمِّلوا أنفسهم المسئولية. ويصرُّ هؤلاء القادة على أن مد الثقة عبر المساحات البيضاء إلى الموردين، والمرءوسين المباشِرين، وغيرهما من التخصُّصات؛ يمنحهم عذرًا للتقصير في تحقيق الأهداف المنوطة بهم. وعلاوةً على ذلك، فعندما يقصِّر الأفراد فإنهم يتوقَّعون التفهُّمَ والتعاطفَ معهم بدلًا من تعريضهم للمُساءلة!

وبعض القادة يقولون إنهم يثقون في الأشخاص، لكنهم يعارضون ما يقولون بما يفعلون. وعلى وجه التحديد، فإنهم يفرضون أنظمةَ سيطرةٍ غير مباشِرة؛ فيخبرون الموردين أنهم شركاء معهم، لكنهم بعد ذلك يراقبون كل جانبٍ من جوانب كل معاملةٍ تجارية، ويتعقبون كل خطوةٍ من خطوات شركائهم المزعومين. وبعد ذلك يبدأ الناس في العمل إرضاءً للضوابط بدلًا من العمل من منطلق روح الفريق أو الرغبة في تحقيق المحصلة النهائية. ويصرُّ هؤلاء على قول إنهم يثقون في الآخرين، لكنهم مضطرون إلى «التأكُّد» من خلال فرض الضوابط، ويقولون إنهم إن لم يفعلوا ذلك، فهذا سيدعو الناس إلى استغلالهم.

إن هذا المنهج العقلاني الصِّرف ليس خاطئًا تمامًا؛ فلا أحد يرغب في أن يستغله الآخَرون، وفي بعض الأحيان يكون قدرٌ سليم من الشك مطلوبًا. إن القادة الذين يُفرِطون

في الثقة بالآخرين يصبحون مذعنين ومَرِنين إلى حدٍّ مُبالغ فيه، وإذا وثقوا في الآخَرين عندما تشير الأدلة بوضوحٍ إلى ضرورة عدم الثقة، فإنهم يقعون في المشكلات.

ولذلك، يجب توظيف القلب بتعقُّلٍ وعلى حسب الظروف عند إدارة المساحات البيضاء، ويلزم أن يكون استخدام مهارات القلب خيارًا وليس مطلبًا. بطبيعة الحال، تكمن المشكلة في أنه في ظل هذا العالم الذي يُحرِّكه الأداء، يتردد كثير من المديرين في إظهار قدرٍ ولو قليلًا من مشاعر الثقة؛ فهم يعتقدون أن مخاطر منح الثقة أكبرُ بكثيرٍ من مخاطر فرض الضوابط. وعلى الرغم من ذلك، فقد وجدنا أنه في معظم الأحيان عندما يثق القادة في الناس، تكون نتيجة الأداء أكبر بكثيرٍ منها عندما يعتمدون حصريًّا على الضوابط. وبافتراض أن أحد الأشخاص يمتلك المقوماتِ الصحيحةَ لإحدى الوظائف، فإنه في نهاية المطاف سوف يؤديها جيدًا، حتى إن لم يؤدِّها على النحو الصحيح في المرة الأولى. ومعظم الأشخاص يرغبون في فعل الأمر الصواب ويكرهون فكرة خذلان المدير، إذا أظهَرَ المدير اهتمامه بأمرهم وثقته في قدرتهم على تحقيق الأهداف.

من المؤكد أن مد الثقة عبر المساحات البيضاء يتطلَّب مقايضاتٍ، وينطوي على قدرٍ معينٍ من خطر استغلال المورد لحسن نيتك، أو استغلال أحد القطاعات الأخرى لثقتك من أجل خدمة مصالحه الشخصية. هل القادة معرَّضون لخطر خذلان الناس لهم عبر خيانتهم لثقتهم؟ بالتأكيد. وعلى الرغم من ذلك، فإن الميزة المقابلة هي أن منح الثقة سوف يحقِّق في النهاية الولاءَ بين الأشخاص الذين يمكن أن يقدِّموا سنواتٍ من القيمة للمؤسسة. إن تفضيل منح الثقة يبدو مخاطَرةً أفضل من فرض ضوابط غير ضروريةٍ، قد تجعل الأشخاص يؤدون المهام على المدى القصير (من منطلق الخوف) لكنها تؤدِّي إلى إصابتهم بالإنهاك على المدى الطويل.

(٣) اكتساب القدرة على إدارة المساحات البيضاء

إقرارًا بالحقيقة، قد يصبح من الصعب مساعدة بعض القادة على إدراج الثقة ضمن مجموعة أدواتهم المستخدَمة في إدارة المساحات البيضاء؛ فكثير منهم كانوا منغمسين في ثقافاتٍ عقلانيةٍ داخل الشركات، ومضغوطين للغاية بفعل متطلبات الوقت والأداء لدرجة أنهم يقاومون أيَّ محاولةٍ لتشجيعهم على منح المزيد من الثقة، خوفًا من أن يستغلهم الآخَرون. وحتى في بعض الشركات ذات التنظيم المصفوفي الأفقي، يجد بعض القادة صعوبةً في منح الثقة عند العمل مع الفِرَق وشبكات العلاقات. وحتى دون وجود

تنظيم هرمي موضح لحدود المسئوليات، فإنهم يشعرون بأنهم مضطرون للسيطرة على المساحة البيضاء بين الوظائف والإدارات بدلًا من إدارتها، وهم لا يدركون أنه في ظل عدم وجود نظامِ تسلسُلٍ وظيفي، تصبح الثقة ضروريةً. إن القادة الذين يُعظِّمون الضوابط والاهتمام الزائد بالتفاصيل، من الممكن أن يُثبِّطوا بسرعةٍ عزمَ الموظفين ويقلِّلوا من قدرة المؤسسة على النجاح.

وعلى الرغم من مقاومة بعض القادة، فلقد وجدنا أن كثيرًا منهم قادرون على إبداء المزيد من الثقة في علاقات المساحات البيضاء، من خلال ممارسة بعض الأساليب الموصوفة في الأقسام التالية.

(٣-١) تعليم التفويض الواثق

نشأ كثير من القادة في مؤسساتٍ حيث يسود الاعتقاد بأنهم إن لم يفعلوا أحد الأمور بأنفسهم، فإنه لن يُنجَز، أو لن يُنجز على النحو الصحيح (يقصدون على طريقتهم). وبالنسبة إليهم، يصبح التفويض أمرًا موجهًا للمرءوس المباشِر أو للمورد بإنجاز إحدى المهام، ويتضمَّن اتباعَ أسلوب الإدارة التفصيلية لضمان وفائهم بالتوقُّعات. ولمساعدة هؤلاء القادة في إعادة تعلُّم التفويض مع منح الثقة، من المفيد الاستعانة بالعملية التالية الرباعية الخطوات:

الخطوة الأولى «وضع الأهداف وإرساء الحدود»: ضَعِ الأهداف وحدِّدِ الحدود بوضوحٍ قدر الإمكان، اعتمادًا على المهمة الموكلة. بعض القادة يتسمون بالغموض الشديد في وصف المهمة الموكلة، وبعضهم يفشل في بيان الحدود؛ أيِ المعايير التي يجب أن تُنجَز المهمةُ وفقًا لها. وفي أيٍّ من الحالتين، فإن هذا الغموض يُفضِي إلى أفعالٍ تُغضِب القادة، ومن ثَمَّ يسحبون الثقة بعد ذلك. وعلى الرغم من ذلك، فعند تحديد الأهداف وإرساء الحدود، يمكن أن يمضيَ القادة قُدمًا وهم متأكدون من أن الموظفين فهموا ما ينبغي تحقيقه، والحدودَ اللازم عدم تعديها. وعند الاطمئنان إلى أن الموظفين يفهمون جيدًا كيف يمضون في طريقهم، سيجد القادة أنه من الأسهل بالنسبة إليهم التخلِّي عن السيطرةِ، والثقةُ في قدرة الآخرين على أداء المهمة.

الخطوة الثانية «منح الحرية»: امنح الأفراد حرية التوصُّل إلى طريقة تحقيق الأهداف. إن القيام بهذه الخطوة في حد ذاته هو مظهر من مظاهر الثقة. في المساحات

البيضاء، تبدو الحرية أمرًا خطيرًا؛ فقد يستغل الأشخاص هذه الحرية، ويتعدَّوْن على اختصاصاتك في محاولةٍ لتحقيق الأهداف. وقد يُكوِّن المورد علاقة مع شركةٍ أخرى لا توافِق عليها كي يؤمِّن الموارد اللازمة للمُضي قُدمًا. وعلى الرغم من خطورة الحرية ظاهريًّا، فإنها أيضًا تحفِّز الإبداع والمبادرة لدى الأفراد، وهاتان صفتان ضروريتان في المواقف المعقدة الغامضة.

الخطوة الثالثة «عرض الدعم»: اعرِض الدعم وأرفِقْ معه بعض المراقبة. وبدلًا من فرض الدعم، دَعِ الآخَرين يعلمون أن الدعم متاح. من مظاهر الثقة أن تترك المجموعات الأخرى تقرِّر ما إذا كانوا في حاجةٍ إلى دعمك. وفي الوقت نفسه، تسمح لك المراقبة بأن تظل مُطَّلعًا على أحدث تطوُّرات المواقف. والثقة لا تعني الانسحاب؛ فمن خلال مراقبة طريقة إنجاز قسمٍ أو تخصُّصٍ آخَر للمهمة، يمكنك ملاحظةُ إذا ما كانوا يقتربون من نقطة اللاعودة — حيث من المحتمل حدوث ضررٍ بالغ — والتدخلُ مقدِّمًا الدعمَ إذا اقتربوا منها.

الخطوة الرابعة «تقدير النتائج وتقييمها»: تتوقع العقلية المعرفية إنجاز المهام على النحو الصحيح، وتشعر أن الأفراد لا يحتاجون إلى تلقِّي التقدير على ما هو متوقَّع منهم إنجازه. وفي التنظيم المصفوفي الذي يقل فيه وضوح ما يُمثِّل أداءً ناجحًا، يجب أن يقدِّم القادة تعقيبًا إيجابيًّا عند إنجاز المهمة على النحو الصحيح، ويجب أن يقدموا تعقيبًا مفيدًا عند الفشل في إنجازها. إن هذه الصراحة تعكس أيضًا الثقة في الآخرين.

(٣-٢) توجيه الناس من خلال الرؤية والقِيَم

من الأسهل كثيرًا على الناس الثقة في الآخَرين عندما يعرفون بوضوحٍ الأمور التي يؤمنون بها في قرارة أنفسهم؛ فعندما يُكوِّن القادةُ رؤيةً خاصة بهم ويتواصلون مع قِيَمهم، فإنهم يصبحون أقل شكًّا أو قلقًا بشأن الأفراد الذين يعملون معهم. وفي المساحات البيضاء الموجودة بين التخصُّصات، يصبحون أكثر ارتياحًا في التعاون مع أولئك القادمين من خلفياتٍ مختلفةٍ، ولديهم فلسفات مختلفة تجاه العمل. وعندما يحدد القادة معتقداتهم الخاصة، فإنهم يكتسبون إحساسًا داخليًّا بما يعنيه العمل بالنسبة إليهم؛ وهذا يجعل الثقة في الآخرين أكثر سهولةً لأنهم وضعوا أساسًا يساعد على ذلك. ومن دون الرؤية الواعية والقِيَم، يشعر الناس في الغالب بعدم الثقة والخوف؛ فيستجيبون للأحداث

في لحظتها، دون أي مبادئ توجيهية. وبطبيعة الحال يجعلهم ذلك غير واثقين في الآخرين.

يمكن تكوين الرؤية والقِيَم من خلال برامج تطوير القيادة، بالإضافة إلى التوجيه والإرشاد، لكن التطوير عملية وليس أمرًا يحدث في لحظةٍ من الوقت. وجزء من هذه العملية يتضمن مساعدة القادة على التفكير في معتقداتهم والتعبير عنها. في أغلب الأحيان، تكون تصرفاتُ الناس ردودَ أفعالٍ لأحداثٍ حدثت في المؤسسة، ويتخذون قراراتٍ معتمدين تمامًا على موقفٍ معين؛ وهذا يمكن أن يكون جيدًا في مواقفَ معينة، لكن إدارة المساحات البيضاء تتطلَّب في الغالب أكثر من تحليلٍ للمواقف. كيف تتخذ قرارًا حول الشخص اللازم إسناد مشروعٍ معينٍ إليه، عندما تكون مسئولية هذا المشروع واقعة في المنتصف بين تخصُّصين؟ فأنت تحتاج إلى إنجاز المشروع، لكنك تحتاج أيضًا إلى تكوين علاقةٍ طويلة الأجل مستدامةٍ بين هذين التخصُّصين. كيف ستسهل التعاون بين قسمين لديهما تاريخ حافل بالتنافس المتبادل؟ كيف ستشرح المنطق وراء التعاون داخل المساحة البيضاء كي تُرِي المجموعتين الفوائدَ القصيرة الأجل والفوائدَ الطويلة الأجل؟

في أغلب الأحيان يشعر القادة أيضًا بمزيدٍ من الثقة في المؤسسات التي تقود القيمُ ثقافتَها؛ فشركةٌ مثل جونسون آند جونسون تؤكد على عقيدتها كي يعلم الموظفون المبادئ التي على أساسها تقوم الشركة بعملها؛ ونتيجةً لذلك، فإن كل قائدٍ يدرك جيدًا القيم اللازم التمسُّك بها عند العمل في بيئاتٍ غامضةٍ أو معقدة. وفي شركاتٍ مثل ثري إم وجنرال إليكتريك وميكروسوفت وديل وديزني ونايكي وغيرها، توجد مجموعةُ قيمٍ مشتركةٍ تمثل دليلًا إرشاديًّا في المساحات البيضاء. وحتى عندما يحتار الناس فيما يلزم فعله وفي طريقة التعاون، يمكنهم دائمًا الاعتماد على قوة الثقافة والقواعد الضمنية الراسخة في الثقافات القوية. إن القدرة على فعل ذلك تجعل من الأيسر بكثيرٍ الوثوق في أشخاصٍ من تخصُّصاتٍ وإداراتٍ مختلفة. وفي هذه الشركات، يشعر القادة بقدرٍ كبيرٍ من الارتياح عند تفويض الآخرين بإنجاز المهام المهمة، عالِمين أن رؤية وقِيَم الشركة سوف توجِّه الأفراد نحو الاتجاه الصحيح.

(٤) إيجاد التوازن في المساحة البيضاء

استمر الجدل حول كيفية الإدارة الفعالة في البيئات غير واضحة المعالم وغير التقليدية لوقتٍ طويل. وعلى الرغم من أن الجدل يركز في الوقت الراهن على استغلال الفرص

في الأسواق الناشئة، فلقد احتدم هذا الجدل في صورةٍ أو في أخرى طوال سنوات. وفي عام ١٩٦٠، كتب دوجلاس مكريجر من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كتاب «الجانب البشري للمؤسسات»، وهو كتاب يناقش الإدارة باستخدام «النظرية إكس مقابل النظرية واي». ووفقًا لمكريجر، فإن النظرية إكس تفترض أن الأفراد سوف يسيرون في الاتجاه الخاطئ إذا لم توجد ضوابط فعَّالة. وتقول النظرية واي إن الأشخاص إذا مُنِحوا الفرصة، فإنهم سيحاولون بذل قُصارى جهدهم، حتى في حالة غياب تلك الضوابط. وعلى الرغم من أن النظرية واي هي السبب وراء نسبةٍ كبيرةٍ من برامج التدريب القيادي، وأن معظم المؤسسات تتفق على إمكانية الحصول على أداءٍ أفضلَ من جانب الأفراد من خلال الثقة والدعم مقارَنةً بالأداء الصادر عن السيطرة؛ فإن النظرية إكس ما زالت مؤثِّرًا قويًّا، خاصةً عندما يكون الضغطُ من أجل تحقيق الأداء شديدًا.

ونحن لا ندافع عن النظرية إكس ولا عن النظرية واي، لكننا نحاول إيجاد التوازن المناسب بين النظريتين عند إدارة المساحات البيضاء. وفي أغلب الأحيان نجد أن المديرين الذين يعملون في مؤسساتٍ تقليديةٍ تفتقر إلى القِيَم الثقافية القوية، ينزعون إلى المبالغة في وضع الأهداف الباعثة على التحدِّي والاعتماد على آليات السيطرة. إن الفشل في موازنة هذه النزعة ببعض الاهتمام باحتياجات الأفراد يؤدِّي إلى خطر خلق ثقافةٍ غير مستدامة. وبطبيعة الحال، فإن المبالغة في منح الثقة يمكن أن يؤديَ إلى ضعفِ معايير الأداء، والفشلِ في تحقيق أهداف العمل على النحو الملائم.

ومن وجهة نظر المؤسسة، فإن هذه المعضلة تصاغ غالبًا في صورة اختيار ما بين السيطرة المفرطة (النظرية إكس) والمرونة المفرطة (النظرية واي). وفي مراحلَ مختلفةٍ من حياة أي مؤسسة، لا بد من تحقيق التوازن بين السيطرة والمرونة؛ بين الأداء والابتكار.

وتشير تجربتنا أن معظم القادة لا يسعَوْن في الأحوال الطبيعية إلى تحقيق التوازن في المساحات البيضاء، وفي العادة ينجذبون نحو أحد الجانبين أو الآخَر على حسب الخلفية، أو الفلسفة الشخصية، أو قوة الثقافة، أو الأسلوب الشخصي، أو الضغط من أجل تحقيق نتائجَ فورية. ما نقصده هو أنه توجد مخاطر عند التطرُّف في اتباع أي جانبٍ من جانبَيِ الإدارة، وأن القادة يحتاجون إلى إيجاد التوازن المناسب للمؤسسة، بناءً على ما يحاولون تحقيقه على المدى الطويل، وعلى المدى القصير أيضًا. إن الإدارة في المستويات الأفقية تتطلَّب على نحوٍ متزايدٍ أن يوازِن المديرون الاحتياجاتِ الكامنةَ في المساحات البيضاء، بالإضافة إلى تعلُّم الاعتماد على الأفراد الموجودين في أجزاءٍ أخرى من المؤسسة، والثقة في حكمهم على الأمور وقدرتهم على إنجاز المهام.

إن القدرة على العمل مع الآخرين والوثوق بهم لا تُختبَر فقط من خلال غموض المساحات البيضاء الموجودة بين تخصُّصات المؤسسة، بل أيضًا من خلال التنوُّع الثقافي بين الوحدات الجغرافية والمؤسسية المختلفة. وفي الفصل القادم، سوف نستعرض كيف أن القيادة من القلب ضروريةٌ لامتلاك التعاطف والشفقة اللازمَيْن لقيادة الأشخاص أصحاب الخلفيات والقِيَم والمعتقدات المختلفة.

الفصل التاسع

العمل مع أشخاص من ثقافات متنوعة وقيادتهم

تكوين تعاطُف حقيقي

مثلما تساعد الثقةُ القادةَ على المُضي قُدمًا في المساحات البيضاء، فإن التعاطُف يُمكِّنهم من التنقُّل بكفاءةٍ في الثقافات المتنوعة. وسواءٌ أكان القادة يعملون مع مجموعةٍ متنوعةٍ من الزملاء في إحدى المؤسسات، أم كانوا يقودون فريق أحد المشروعات في الصين، فإن القادة المتعاطفين يمتلكون قدرةً لا تُقدَّر بثمنٍ على تفهُّم احتياجات الآخرين وقِيَمهم ومعتقداتهم، بطريقةٍ تنمُّ عن فهمٍ لأساليب الحياة الأخرى واحترامها. واليوم، أكثر من أي وقتٍ مضى، يُزَجُّ بالقادة في مواقفَ لا بد أن يعملوا فيها مع أشخاصٍ مختلفين عنهم ويقودوهم. والتعامل مع هذه المواقف على أساسٍ معرفيٍّ بحت (أيِ الشرح دون التمكُّن من التواصُل عاطفيًّا على الإطلاق)، لن يكون مجديًا.

إن الأشخاص أذكياء فيما يتعلَّق بأمور القلب؛ فهم يستطيعون أن يعرفوا متى يصطنع القادة التعاطف، أو متى يتظاهرون به أو يُظهِرونه بغرض الاستغلال. أما التعاطف الحقيقي، فهو واضح وضوح الشمس، ومعظمُ المرءوسين المباشِرين يمكنهم استشعار ما إذا كان القادة يفهمون أقوالهم ومخاوفهم. إنهم يشعرون بالارتباط مع الأشخاص الذين يعتقدون أنهم يفهمونهم ويحترمونهم، وهذا الارتباط لُحْمتُه العواطفُ.

وكما سنرى، فإن التعاطف (الذي يُعَدُّ مكونًا أساسيًّا من مكونات الذكاء العاطفي) لا يعني أن يكون المرء لينًا أو سهلًا؛ فبعضٌ من أكثر القادة الذين نعرفهم صرامةً كان لديهم جانب عطوف للغاية، وهذا ساعَدَهم على تكوين علاقاتٍ قويةٍ عبر الحدود الجغرافية والعمرية والعِرْقية. وبصرف النظر عن هوية الشخص أو المكان الذي جاء منه، فإنه يتجاوب بإيجابيةٍ مع القائد الذي يبذل مجهودًا في الاستماع إليه، وتفهُّمه، والشعور بما يُحسه. وحتى إذا كان لكلٍّ منهما توجُّه مختلف تجاه العمل، وجاءا من خلفياتٍ مختلفةٍ جذريًّا، فإن التعاطُف يمكن أن يكون أرضيةً مشتركة. إن القادة المتعاطفين قادرون على تحقيق الولاء والالتزام على المدى الطويل، حتى في هذا العصر الذي تتسم فيه العلاقاتُ بقِصَر الأجل إلى حدٍّ كبير. كذلك يستطيعون الحصول على أعلى قدرٍ من الإنتاجية من جميع أنواع الأشخاص.

وتتَّضِح طريقة تحقيقهم لذلك عندما نحدِّد مفاهيمنا فيما يلي:

(١) التعاطُف والصرامة ليسا خيارين متعارضين

كثير من القادة في المؤسسات يشعرون بضرورة الاختيار بين إبداء التعاطف وإظهار الصرامة. وتحت الضغط الشديد من أجل الأداء، أو تحت ضغط السرعة من أجل إنجاز المهام، أو خوفًا من الاقتراب الشديد من الموظفين، فإنهم يختارون خيارَ «الصرامة» ويكبتون اللُّطفَ والرغبةَ في الاستماع إلى الآخرين والتعاطُف معهم، تلك المشاعر التي غالبًا ما تكون متأصِّلةً فيهم. وعلى الرغم من أنهم قد يعاملون جيدًا الأشخاصَ المقاربين لهم في العُمْر أو الخبرة أو المنظور (فالتوافق يوجد بين الأشخاص الذين نَشَئوا في المنطقة نفسها، أو لديهم الخبرة الجامعية نفسها، أو تدرَّجوا في المناصب في إحدى الوظائف أو وحدات العمل معًا)، فقد يراهم الآخَرون لا مبالين بأولئك القادمين من خلفياتٍ مختلفةٍ عنهم. وتزداد هذه النظرة سوءًا عندما يعجزون عن إظهار العطف ويعتمدون فقط على صرامتهم؛ وتنتهي بهم الحال وهم لا يفهمون إلا قطاعًا صغيرًا من موظفي الشركة.

إن التمتُّع بصفة التعاطُف لا يعني أن تتهاون في المعايير، أو أن تصبح سهل الانقياد. ووفقًا لتعريف القاموس، فإن مصطلح «تعاطف» يتضمَّن وضْعَ نفسك في مكان الشخص الآخَر تمامًا بحيث تستطيع أن «تشعر بما يشعر». إن التعاطف يتجاوز مجرد الشعور بالأسف تجاه معاناة الآخرين، الذي يصبحه غالبًا الرغبة في مساعدة الشخص الذي يعاني. وإذا شرحنا التعاطف في سياق مجال الأعمال، فإنه يعني تجاوز الإدراك العقلي

لمشكلات الشخص أو مخاوفه، واتخاذ إجراءٍ ينمُّ عن التفهُّم الصادق. و«التفهُّم» ها هنا كلمة أساسية؛ فهي ما يريده معظم الموظفين من قادتهم. إن التفهُّم لا يعني القَبول، وهذه هي النقطة التي تلتبس فيها الأمور على القادة فيما يتعلَّق بتوقُّعات الآخرين؛ فمعظم الأفراد في المؤسسات لا يعملون وهم متوهمون أن مديريهم سوف يذعنون لكل طلباتهم أو حتى معظمها؛ ولا يتوقَّعون أن يرضخوا لنزواتهم أو أن ينخرطوا حتى في حوارٍ لا ينتهي حول موضوعٍ معين. أما ما يتوقَّعونه ويُقدِّرونه فعلًا فهو التفهُّم المتعاطف؛ فعندما يشعر الموظفون بأن قادتهم «يفهمونهم» حقًّا، وعندما يُصدِّقون أن القادة يُقدِّرون موقفَهم، ليس فقط عقلانيًّا، بل عاطفيًّا كذلك، فإنهم يردُّون على ذلك بالعمل الجاد والالتزام والابتكار. ومعظم الموظفين يتوقَّعون من قادتهم أن يهتمُّوا بكلٍّ من نتائج العمل وسلامتهم كموظفين، وإذا عبَّر القادة عن الأمر الأخير على نحوٍ ناجح، فسوف يشعر الموظفون بالانتماء والتقدير؛ وهذا يؤدي إلى مزيدٍ من الالتزام والولاء.

توجد أمور كثيرة يمكن إبداء التعاطف إزاءها في بيئة العمل العادية؛ فالآباءُ والأمهات يكافحون من أجل تحقيق التوازن بين العمل والمشكلات الأسرية، والزملاءُ ينافس بعضهم بعضًا من أجل الموارد والترقيات الوظيفية التي تقل على نحوٍ متزايد، والأقلياتُ (من حيث العِرْق والنوع والتوجُّه الجنسي والعُمْر) تحاول أن تجد مكانها في مؤسسةٍ تسيطر عليها الأغلبية. وفي المؤسسات العالمية، تزداد الحاجة إلى التعاطف كذلك؛ إذ ينتقل الموظفون إلى بلدانٍ ذات أساليب حياةٍ وقِيَمٍ مختلفةٍ جذريًّا.

وبطبيعة الحال، فإن التعاطف يأتي مرتبطًا بمعضلة العقل والشجاعة؛ فالقادة الذين يبالغون في التعاطف معرَّضون لخطر تجاوز الحدود؛ فهؤلاء يصبحون مِعْطَائين وداعمين للغاية لدرجة أنهم يُضَحُّون بمعاييرهم الشخصية، وبمعايير المؤسسة أيضًا. من زاوية العقل، فإنهم يجب أن يُقيِّموا أين يجب أن يتوقَّف التعاطف، وأين يجب أن تبدأ المطالبة بالأداء. ومن زاوية الشجاعة، فإنهم قد يحتاجون إلى إظهار العطف إزاء العقوبات السلبية المرتبطة بالنتائج، أو ربما يحتاجون إلى إظهار الشجاعة لإخفاء التعاطف نظرًا للحاجة الملحة إلى الأداء.

تصبح «معضلة التعاطف» واضحة عند التفكير في الطريقة التي يتأقلم بها الناس عادةً مع الوظائف في الثقافات الأجنبية؛ فبعض الناس عندما يكونون في مهمةٍ خارج الوطن لا يرَوْن الحاجةَ إلى الانخراط في الثقافة المحلية؛ فيعزلون أنفسهم في مجتمعاتٍ منغلقةٍ مكونةٍ من بني وطنهم، ويختلطون فقط مع آخرين من بلدهم أو من بلدانٍ

صناعيةٍ شبيهة؛ ويعزلون أنفسهم عن أبناء وعملاء البلد الجديد. على طرف النقيض، بعضهم «يتحوَّل إلى مُواطِنٍ من المواطنين الأصليين»؛ فلا يقبلون الثقافة فحسب، بل يغمسون أنفسهم فيها أيضًا، ويتبنَّوْن كلَّ سمات الثقافة الجديدة، ويُظهِرون تعاطفًا كبيرًا مع مواطنيها. إلا أنهم في الوقت نفسه يعرِّضون أنفسهم لخطر تجاهُل مسئوليات المؤسسة التي يعملون لصالحها، والاضطلاع بدور الممثلين للبلد الذي أُرسِلوا إليه بدلًا من أن يكونوا ممثلين للشركة.

في الوضع المثالي، يتعلَّم الأشخاص القيادة والإدارة وسط الثقافات المتنوعة، من خلال موازنة دافعهم المتأصِّل نحو الأداء بالتعاطف الصادق مع الآخرين. وفي جوهر الأمر، فإنهم يحتاجون إلى تعلُّم الموازنة بين عوامل معضلةٍ أخرى، من خلال تذكُّر أنهم بشر ومسئولون تنفيذيون أيضًا؛ أيْ إنهم مسئولون عن التجاوب مع الزملاء والعملاء أصحاب القِيَم المختلفة، لكنهم مسئولون أيضًا عن تنفيذ الأهداف وتمثيل قِيَم شركتهم، التي قد تتعارض في بعض الأحيان مع احتياجات البلد المحلية. إن إدارة هذه المعضلة «المحلية-العالمية» تعني في الغالب وضع حدودٍ على التعاطف، وفي الوقت نفسه تجنُّب التعامُل القاسي مع المخاوف المحلية.

إن تحديد قدر التعاطُف اللازم إظهاره قد يصبح معقَّدًا بفعل عوامل كثيرة؛ فعلى صعيد المواقف، في بعض الأحيان يتطلَّب الأمر إظهار قدرٍ أكبر من التعاطف؛ على سبيل المثال: يستحق الموظف الذي كان أداؤه عاليًا على مدار سنواتٍ أن نُحْسِن الظنَّ به، وإذا بدأ أداؤه في الانخفاض، فربما يرغب المدير في منحِه مساحةً من الحرية، ومحاولةِ فهم ما يحدث، ودعمِه عاطفيًّا قبل مواجهته. إلا أنه في الوقت نفسه عندما يكون المدير تحت ضغطٍ شديدٍ من أجل تحقيق أهدافٍ طموحةٍ، ولا يوجد متسع لعدم تحقيق أي فردٍ لأهدافه، فقد يضطر إلى التصرُّف على نحوٍ أسرع ممَّا يودُّ. وفي ظل هذه الظروف، لا مجالَ للتهاون ولو لقدرٍ قليلٍ منه. وفي كثيرٍ من الشركات في وقتنا الحاضر يكون هذا هو بالضبط الموقف الذي يواجهه معظمَ القادة.

وأخيرًا، لا تنسَ أن القدرة على إظهار التعاطف صفةٌ غريزية، وبعض القادة أكثر تعاطُفًا بطبيعتهم تجاه الآخرين مقارَنةً بالبعض الآخر؛ وهذا يعني أنه لا يمكن توقُّع قدرٍ مماثلٍ من التعاطف من الجميع. وعلى الرغم من أننا نعتقد أن أي شخصٍ تقريبًا يمكنه اكتساب القدر اللازم من التعاطف للتعامل مع معظم الظروف، فإن بعض الأشخاص سيكون لزامًا عليهم أن يبذلوا جهدًا أكبر من غيرهم في هذا الصدد.

(٢) طرق تأثير التعاطف على الأفراد والبرامج

في بعض الأحيان ينظر الناس إلى التعاطف في مكان العمل نظرةً مفرطة في التبسيط؛ فيرَوْن أنه لا يتعدَّى كونه مجردَ طريقةٍ لتكوين العلاقات. وفي حقيقة الأمر، فإن التعاطُف يؤدِّي أدوارًا مختلفة في سياقاتٍ مختلفة، والقادة الذين يتمتعون بالعقل والقلب والشجاعة يدركون نتائجه. إليكم بعض النقاط الأساسية اللازم وضعها في الاعتبار:

- «تتجاوب المؤسسات الأحادية الثقافة مع القادة غير المتعاطفين على نحوٍ مختلفٍ عن الشركات المتعددة الثقافات»: ففي بيئةٍ أحادية الثقافة، قد يحقق القادة غير المتعاطفين إنتاجيةً مؤقتة على حساب الالتزام الطويل المدى. وإذا كان لدى الشركة تاريخٌ حافل بالقادة الصارمين والمتعنِّتين وغير المتعاطفين، الذين يخلقون بيئةَ عملٍ متطلبة، فإن عدم التعاطف قد لا يكون له أيُّ أثرٍ على المدى القصير؛ فالموظفون قد اعتادوا على ذلك. أما على صعيد بيئة العمل المتعددة الثقافات، فإن المخاطر أكبر بكثير؛ فالقائد المفتقر إلى التعاطف يمكن أن يوقف أعمالَ المؤسسة خلال عدة أشهر. على سبيل المثال: لنفترضْ أنه طُلِب منك قيادة دراسةٍ سوقيةٍ مدتها اثنا عشر شهرًا في تايلاند، ومن منطلق تعجُّلك لتحقيق توقُّعات الشركة، تركتَ انطباعًا بأنك لا تملك سوى القليل من الوقت لفهم أو تقدير الثقافة التايلاندية على نحوٍ جدي؛ وهكذا سرعان ما سيشعر الزملاء التايلانديون بالانفصال (سواءٌ أكان ذلك بطريقةٍ سلبيةٍ أم نَشِطة)، وسوف يَشْكون على نحوٍ غير مباشرٍ لغيرهم في الشبكة الوظيفية، وسوف يصبح تأثيرُك محدودًا. وقد تنجز المهمة، لكنك لن توسع من نطاق تأثيرك أو تُكوِّن مزيدًا من النفوذ في الشركة؛ لأنك لم تُظهِر الحساسيةَ أو التقديرَ للسياق الثقافي الذي كنتَ تعمل فيه.
- «التعاقُب الوظيفي يتطلَّب التعاطف»: لا يفكِّر القادة في التعاطف عادةً عندما يتعلَّق الأمر بالتعاقُب الوظيفي. وفي أغلب الأحيان يُنظَر إلى التعاقُب الوظيفي نظرةً عقليةً بحتة، وهذا يعني أن القادة يرَوْن العملية من ناحيةٍ تحليليةٍ تُسفِر عن تقييمٍ غير عاطفيٍّ لقدرات الأشخاص على ارتقاء السلم الوظيفي. وعلى الرغم من ذلك، فإنه في المؤسسات في وقتنا الحاضر، يعلم القادة الأذكياء أنهم لا يشغلون فحسب كرسيًّا شاغرًا، بل يحلون أيضًا محلَّ شخصٍ حقيقيٍّ حيٍّ

ربما كوَّنَ علاقاتٍ قويةً طويلةَ الأجل مع أشخاصٍ سوف يشرف عليهم. إن غضَّ النظر عن هذه الحقيقة، لا سيما في بيئة عملٍ متنوعةٍ ثقافيًّا، من الممكن أن يضر بكلٍّ من الحياة المهنية للشخص والمؤسسة التي يعمل بها أيضًا.

وكثيرًا ما يحدث في وقتنا المعاصر أن يتقلَّد أحد القادة الجدد المسئوليةَ بعد قائدٍ سابقٍ ربما كان امرأةً، أو من الأقليات، أو موظفًا أكبرَ منه سنًّا؛ وفي كثيرٍ من الحالات، يكون ذلك السلف الناجح قد كوَّن فريقًا قويًّا من الموظفين الذين قد يكونون مختلفين كثيرًا عن القائد الجديد. ربما يجد الفريق صعوبةً في قَبول القائد الجديد، لا لسببٍ إلا لكونه مختلفًا. وإذا انتقد القائدُ الجديدُ بأي طريقةٍ من الطرق قراراتِ وأساليبَ سلفه خلال فترته الانتقالية، أو عجَزَ عن تقدير إنجازات سلفه، فربما يراه الموظفون قاسيًا، على الأقل لأنه فشل في تفهُّم علاقاتٍ مهمةٍ وُجِدت قبل ظهوره على الساحة. ولقد رأينا كثيرًا من القادة الجدد يواجِهون مواقفَ صعبةً ويُوصَفون بـ «عدم الفهم»، والسبب عادةً هو تصرُّفاتهم الأولية الفظَّة التي تجاهلت أثرَ التغييرات القيادية على مشاعر الفريق.

وللأسف، فإن كثيرًا من القادة الذين يعتمدون بقوةٍ على الجانبين المعرفي والتحليلي يميلون إلى التركيز التام على العمل، ويعملون جاهدين على إبعاد أنفسهم عن نظام القيادة السابق. وهو ما يتحقَّق خاصةً عندما يحل القائد الجديد محلَّ قائدٍ أخفق في مهمته؛ فيرغب ذلك القائد في إبعاد نفسه عن ذلك الفشل واتباع منهجٍ مختلف. وعلى الرغم من أنه من المعقول والمرغوب توقُّع أن يُكوِّن القادةُ هويتَهم الخاصة وأسلوبَهم القيادي الخاص، فإن عليهم أيضًا إظهار التعاطف، ليس فقط تجاه الشخص الذي يخلفونه، بل أيضًا تجاه الموظفين الموجودين. ومن خلال إظهار التعاطف مع ما حاوَلَ القائد السابق فعله، حتى إنْ فشل فيه؛ يعبِّر هؤلاء القادة عن تقديرهم للعلاقات.

• «الموافقة ليست مثل التعاطف»: عندما نوجِّه القادة كي يكونوا أكثر تعاطفًا، فإنهم يعتقدون في أغلب الأحيان أننا نقصد مطالبتهم بأن يكونوا أكثر إرضاءً. وعندما يتلقَّوْن تقييمًا يوضح أن الأفراد لا يشعرون بتفهُّمهم لهم، فإنهم يبدءون في التركيز على أن يكونوا أكثر إرضاءً وأقل إثارةً للخلاف. وهذا ليس تعاطفًا؛ إنها محاولة للتملُّق، محاولة تبوء دائمًا بالفشل، وتصبح هذه

المحاولة محرجةً بصفةٍ خاصةٍ عندما يحاول قائدٌ كبير في السن التحدُّثَ بلغة أحد مرءوسيه الشباب، أو عندما يخبر أحدَ الزملاء القادمين من ثقافةٍ أو دولةٍ مختلفةٍ عن الأمور المشتركة بينهما. وهذا الأسلوب يفتقر إلى المصداقية. إن القضاء على الاختلافات في الرأي أو الأسلوب ليس هو الفكرةَ المقصودة. والتنازل عن قيمك أو أفكارك من أجل تحقيق توافُقٍ مزيفٍ ليس تعاطفًا.

التعاطف الحقيقي يتلخَّص في بذل جهدٍ دائمٍ لتفهُّم الآخرين، والتعبير عن ذلك التفهُّم من خلال الأقوال والأفعال؛ وهذا يتطلَّب الاستماعَ إلى وجهات النظر المعارضة دون إصدار أحكامٍ، والانخراطَ في محادثاتٍ مع الآخرين عن الاختلافات في الرأي. ويتطلَّب كذلك الاعتراف بوجهة نظر الآخر من خلال إيماءاتٍ بسيطة؛ فإصرارُ أحد القادة على بدء الاجتماعات في السابعة والنصف صباحًا ربما يمثِّل صعوبةً للآباء والأمهات الشباب من طاقم عمله، الذين يحتاجون إلى موعدٍ متأخرٍ قليلًا كي يوصلوا أطفالَهم إلى الحضانة أو إلى المدرسة الابتدائية. إن إيماءةً بالرأس تُعبِّر عن تفهُّمه لذلك الموظف، لا تُعَدُّ تنازُلًا عن اعتقاده بأن اجتماعات الصباح الباكر هي الأفضل. تناولَتْ دراسة حديثة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا العواملَ التي تؤثِّر على إمكانية قَبول المؤسسات الميدانية لقرارات ومواقف القيادة المركزية، واكتشف الباحثون أن أحد المؤشرات كان اعتقادَ المؤسسة الميدانية أن متخذي القرار في القيادة المركزية يفهمون الموقفَ المحلي والظروفَ في الميدان؛ وإذا تحقَّقَ ذلك الشرط، فإن الموجودين في الميدان سوف يقبلون عادةً قرارَ القيادة المركزية، حتى إن كانوا غير متفقين معها. وبالنسبة إلى الأشخاص العاملين في الميدان، فإن هذا التفهُّم يُمثِّل تعاطُفَ القيادة؛ فلا بد أن يرَوْا أن القيادة المركزية تهتمُّ بالموجودين بالميدان، وأنها تمتلك القدرة على التعاطف مع ظروفهم.

• «الأداء بأي ثمنٍ يمكن أن يكون له ثمن باهظ»: لقد عملنا مع مؤسساتٍ تهتم بالأداء في المقام الأول وترى أن كلمة «التعاطف» كلمة سيئة. وهذه الثقافات المؤسسية تجعل من الصعب على القائد إظهار أي قدرٍ من التعاطف أو التفهم، إذا اعتقد أن هذا التعاطف يأتي على حساب دفع الموظفين نحو تحقيق النتائج. وبدلًا من ذلك، يتوقَّع من الأشخاص «تحقيق أعلى النتائج» تحت أي ظرف، حتى لو كان معنى ذلك السعيَ لتحقيق أهدافٍ غير واقعيةٍ، أو إنجاز المهام في

وقتٍ ضيقٍ للغاية. في بعض الأحيان يُطلَق على ذلك «أهداف توسيع القدرات»، أو «أهداف جريئة مخيفة» أو ببساطة «أهداف مستحيلة». وفي حقيقة الأمر، كان أحد القادة العاملين في إحدى هذه الشركات صريحًا جدًّا فيما يخصُّ توجُّه الشركة الذي يتَّسِم بقِصَر النظر نحو التنفيذ، فقال: «هذا ليس المكان المناسب للجميع. إذا كنتَ تريد العمل في ثقافةٍ أكثر إنسانيةً، وفي بيئةٍ أكثر توازنًا، يجب على الأرجح أن تبحث عن العمل في مكانٍ آخَر.» واليوم، كثير من المؤسسات العالمية يقارن نفسَه بدورات الألعاب الأوليمبية؛ فالقادة يفخرون بتذكير الموظفين بأنهم اختاروا المنافسة على هذا المستوى الرياضي الرفيع؛ ولذلك يجب أن يتوقَّع من جانبهم أن يحقِّقوا على نحوٍ منتظمٍ نتائجَ تبدو مستحيلة.

وعلى الرغم من عدم وجود عددٍ كبيرٍ من هذه الأنواع من الشركات، فإنه يوجد عدد كافٍ منها لدرجةٍ تجعل لزامًا على أي قائدٍ ألَّا يتوهَّم أن التعاطف مقبولٌ أو مرغوبٌ فيه في كل شركة. إن القادة الذين ينجحون في هذه البيئات يكونون في غاية التصميم والنشاط وشديدي القسوة على أنفسهم وغيرهم، لدرجة أنهم لن يكونوا سعداء في ثقافةٍ يكون التعاطُف فيها هو العُرْف. وبطبيعة الحال قد تكون الفائدة المكتسبة من هذا الأسلوب هي تحقيقَ أداءٍ أفضل على المدى القصير؛ لأن كل التركيز منصبٌّ على النتائج.

وعلى الرغم من ذلك، فالجانب المظلم للثقافة غير المتعاطفة هو أن القادة يقيِّدون فرصة اطِّلاعهم على معلوماتٍ متاحةٍ بيُسْرٍ وعلى قدرٍ من الأهمية. لقد عملنا مع أحد كبار المسئولين التنفيذيين في مؤسسةٍ كبرى تهتم بالأداء في المقام الأول، وكان هذا المسئولُ غيرَ قادرٍ على تحذير مديره من أن أحد المشروعات المهمة قد خرج عن مساره السليم. وكان من المحتمل أن تخسر الشركة مبلغ ٦٠٠ مليون دولارٍ أمريكي، على مدار عشر سنوات، إذا استمرت في هذا المشروع. لكنَّ قوله هذه المعلومةَ لمديره كان مشابهًا لقول: «لن يمكننا تحقيق أهدافنا في هذا المشروع؛ يجب أن نقلِّل خسائرنا عندما تتاح لنا الفرصة، ونعترف بأن الأمر لن ينجح.» إلا أن ثقافة الشركة لم تكن لتتقبَّل مثل هذا الاعتراف. ولو كان أعرَبَ عن مخاوفه لَكان ردُّ فعل مديره على شاكلة: «ابحثْ عن طريقةٍ للقيام بالأمر على النحو الصحيح.» ولذلك اختار ذلك القائدُ بدلًا من ذلك أن يتظاهر بأنه ما زال من الممكن تحقيق أهداف المشروع، واستمرَّ في حجب

أدلةٍ واضحةٍ على نحوٍ متزايدٍ كانت ستوضح الحاجة إلى تعديل المشروع. وفي نهاية الأمر ولِدواعي المفارقة، فإن بعض الثقافات التي تهتم بالأداء بأي تكلفةٍ تُهلِك نفسَها بنفسها. إن عدم قَبول الفشل أو التفسيرات الموضِّحة لأسباب عدم إمكانية تحقيق النجاح، يجعلهم يحجبون أنفسهم عن معلوماتٍ قيِّمة؛ تلك المعلومات التي يمكن أن تمنع كوارثَ وتُقدِّم دروسًا حول ما ينبغي فعله في المرة القادمة. وكثير من الإخفاقات الكبرى في الشركات والمؤسسات يمكن إرجاعه إلى قائد الشركة أو قائد المؤسسة الذي لم يرغب في سماع الحقيقة، بل ركَّزَ على الهدف على نحوٍ قصير النظر.

بالتأكيد، توجد مواقف يكون فيها التعاطُف رفاهيةً لا تستطيع الشركة توفيرها؛ نذكر من هذه المواقف الأزمات، أو الأوقات التي تكون فيها استمرارية الشركة على المحك، أو البيئات التي تكون فيها الشكوى والتذمُّر طريقتين مقبولتين لتجنُّب العمل. لكن معظم المؤسسات لا ينطبق عليه هذا الوصف. وعندما يخوض القادة معركةً من أجل استمرارية الشركة، فإنهم يضطرون إلى اتخاذ إجراءاتٍ صارمة، من بينها تقليل التكاليف، أو تقليل العمالة، أو التضحية بالأهداف الطويلة المدى من أجل الأهداف القصيرة المدى. وفي هذه الأمثلة، لا بد من اتخاذ قراراتٍ صارمة، ولا يكون التعاطف القصير المدى ممكنًا. وعلى الرغم من ذلك — وفي معظم الأوقات — فإن المؤسسات التي تحقِّق النجاحَ هي تلك التي تحقِّق توازنًا بين الأداء والتعاطف.

(٣) مثال على قائدٍ متعاطفٍ على نحوٍ فريد

نحن لا نقول إن أنيتا روديك — مؤسسة علامة «ذا بدي شوب» التجارية التي حقَّقت نجاحًا ضخمًا — هي «النموذج» الذي يجب أن يتبعه كل القادة الذين يتطَّلعون إلى اكتساب التعاطف الحقيقي. ومن الواضح أن تعاطف روديك الاستثنائي، على كلٍّ من الصعيدين الداخلي والخارجي، سيكون من الصعب تقليده من قِبَل كثيرٍ من الرؤساء التنفيذيين. وفي الحقيقة، قد يقول البعض إنها أخلَّتْ بتوازن معادلة العقل والقلب والشجاعة بسبب قدرِ الوقت والجهد الذي كرَّسَتْه شركتها للعديد من القضايا. وفي الوقت

نفسه، نودُّ أن نُطلِعكم على هذا المثال لأن تعاطف روديك لم يُفِدِ مؤسستها فحسب، بل أفاد الإنسانية كذلك.

> على مدار سنوات، شنَّتْ مؤسسة ذا بدي شوب الكائنة في المملكة المتحدة حملاتٍ ناجحةً ضد إجراء التجارب العلمية على الحيوانات، وأقامت في شركتها أول مركزٍ لرعاية الأطفال في مقر العمل في المملكة المتحدة، وساعدت في إطلاق شبكة المغامرة الاجتماعية؛ وهي تحالف مكوَّن من شركاتٍ تقدُّميةٍ هادفةٍ إلى «جعْل عالَم الأعمال أكثر رحمةً». وفي الحقيقة، كتبت روديك كتابًا بعنوان «ثورة في العطف».
>
> لم يكن أيٌّ من هذه الإسهامات ليلفت هذا الانتباه الكبير لو لم تكن مؤسسة ذا بدي شوب على قدرٍ كبيرٍ من النجاح. إن النشاط الاجتماعي للشركة راقَ لمجموعةٍ متزايدةٍ من المستهلكين في تسعينيات القرن العشرين، ممَّن اهتموا بالبيئة وبغيرها من الموضوعات. وأرادوا شراء منتجاتٍ من شركةٍ كان واضحًا أنها تضع نُصْبَ عينَيْها ما سيحقِّق مصلحةَ العالَم بأسره. وعلى القدر نفسه من الأهمية، أراد تنفيذيون شباب مثاليون وبارعون للغاية العملَ لدى شركةٍ تفكِّر في الناس بقدر تفكيرها في الأرباح.

من الواضح أن روديك كانت لديها أيضًا شجاعةُ تكوينِ وبناءِ شركةٍ على أساس برنامج ثوري للحقوق الاجتماعية، وكانت تتمتع أيضًا بالذكاء الذي مكَّنها من تسويق تلك الفلسفة على نحوٍ ناجح. إن رؤيتها — المتمثِّلة في وجود سوقٍ متخصِّصةٍ قويةٍ لمنتجاتٍ تصنعها شركة مسئولة اجتماعيًّا — لم تكن صحيحةً فحسب، بل كانت سابقة لعصرها. لقد كانت شركة ذا بدي شوب رائدةً في مجال التنوُّع، وأظهرَتْ روديك القدرةَ على قيادة مجموعةٍ متنوعةٍ من الموظفين، إلى جانب القدرة على الشراكة مع كافة أنواع المؤسسات المهتمة بالمصالح الاجتماعية. وباختصار، لقد قادت روديك بقلبها، لكنها تلقَّتْ مساعداتٍ قويةً من عقلها وشجاعتها.

(٤) اكتساب التعاطف

لا يتمتع الجميع بالقدرة على اكتساب التعاطف بسهولة. إن اكتسابَ التعاطف بالنسبة إلى مسئولٍ تنفيذيٍّ شابٍّ ومَرِنٍ، أسهلُ عادةً من مساعدة تنفيذيٍّ فظٍّ كبيرٍ في السن على

أن يُظهِر قدرًا قليلًا من التعاطف لأول مرةٍ في حياته المهنية. ولا نقول إنه من المستحيل اكتساب التعاطف في حالة الشخص الأخير، لكننا نقول فقط إن الأمر قد يستغرق مزيدًا من الوقت والابتكار. لقد وجدنا أن أحد القادة يحتاج إلى قدرٍ قليلٍ فحسب من التشجيع والتوجيه كي يجد التوازنَ المناسبَ بين التوجُّه نحو الأداء والتعاطُف، بينما يحتاج الآخر مزيدًا من المساعدة الخارجية والصبر قبل أن يستطيع تحقيق ذلك التوازن. دعونا نُلقِ نظرةً على الطرق المختلفة لاكتساب التعاطف، وما يمكن أن تفعله الشركات لتسهيل هذه العملية:

- «من خلال الخبرات الحياتية أو المهنية»: عندما يواجه الناس أزماتٍ على الصعيد الشخصي أو المهني، فإنهم يكتسبون على نحوٍ طبيعيٍّ قدرًا من التعاطف والشفقة. وقد تتمثَّل الأزماتُ في حدوث حالةِ وفاةٍ في الأسرة، أو خسارةِ وظيفةٍ عزيزةٍ على الشخص، لكن أيًّا كانت الأزمة، فإنهم يجدون أن الآخَرين يتعاطفون معهم، فيقدِّرون أهمية التعاطف. علاوةً على ذلك، فإن التعرُّض لخسارةٍ أو المرور بوقتٍ عصيبٍ، يجعل الأشخاص يتحدَّثون بصراحة. إن المظهرَ القاسيَ الذي يشعرون أنه ضروري للقيادة الفعَّالة، يبدو فجأةً أنه خدعة؛ فيدركون أن الانفتاح والصراحة في مواقفَ معينةٍ يمكن أن يُكوِّنا علاقاتٍ ويساعِدَا الآخرين على النضج وعلى أن يصبحوا أكثر كفاءةً في وظائفهم.

  نعرف أحد كبار المسئولين التنفيذيين، المشهور على نطاقٍ كبيرٍ بأنه أكثر مديرٍ صارمٍ على الإطلاق. كان يقود الأفراد بلا هوادةٍ، ويرفض قَبول أعذارٍ للإخفاقات. وبعد ذلك تعرَّض لحادثٍ مُروع، وكانت فترة تعافيه طويلة ومؤلِمة، وعندما عاد إلى العمل كان رجلًا مختلفًا؛ كان لا يزال صارمًا عندما تتطلَّب الأمورُ الصرامةَ، لكنه كان قادرًا على تخفيف تلك الصرامة بالتعاطف مع الآخرين حسبما يقتضي الموقف. أثناء فترة تعافيه، أظهَرَ الموظفون تعاطفًا كبيرًا تجاهه، وقد تأثَّرَ بهذا، وساعده هذا الأمر كذلك في التعبير عن المشاعر. وعلى الرغم من أنه لم يُغيِّر شخصيته بالكامل، فقد كان قادرًا على التواصُل مع الجانب العاطفي من شخصيته عندما تقتضي الضرورة. وعبر ذلك، أصبح قائدًا كاملًا.

  نعرف بعض القادة الذين يقولون لنا إنه إذا لم يكن المدير قد واجَهَ محنةً كبيرةً، أو تعرَّضَ للفشل بطريقةٍ ما، فإنهم لا يرغبون في العمل معه. ووجهةُ

نظرهم وجيهةٌ، خاصةً في بيئة العمل المتنوعة على نحوٍ متزايد. وعلى نحوٍ متكرر، شهدنا مديرين شبابًا مفتخرين بنجاحهم — ممَّن انتقلوا مباشَرةً من أرقى برامج ماجستير إدارة الأعمال إلى أبرز الشركات الاستشارية، ثم إلى أعلى الشركات — يُفسِدون حياتهم المهنية. فعلى الرغم من ذكائهم وفطنتهم، فإنهم فاشلون تمامًا في تفهُّم أي شخصٍ لا ينتمي إلى خلفيتهم ولم يحقِّق سجلَّ إنجازاتٍ مشابهًا لسجلِّ إنجازاتهم. هم لا يُكوِّنون علاقاتٍ قويةً مع الموظفين القدامى أو الموردين الصغار؛ لأنهم لا يشعرون بالتعاطف تجاه الآخرين الذين لم يحقِّقوا نفسَ قدر نجاحهم. ولا يتواصل هذا النوع من مديري المسار السريع مع مشاعرهم — ذلك الجزء من أنفسهم الذي تجاهلوه في السابق — إلا عندما يتعرَّضون إلى الفشل مرةً أو مرتين، وبدلًا من الاعتماد على العقل فقط في الإدارة، فإنهم يتعلَّمون عندئذٍ استخدامَ قلوبهم.

• «من خلال التوجيه»: أحد أكبر المعوقات التي نواجهها عند توجيه القادة الذين يحتاجون إلى إظهار مزيدٍ من التعاطف، هو إخراجهم من عقلية المهمة مقابل العواطف. في كثيرٍ من الأحيان، يحجب القادةُ تعاطفَهم خوفًا من أنهم إذا أظهروا قدرًا كبيرًا من العاطفة في التعامل مع الموظفين، فإنهم قد ينسَوْن مهمة العمل. ويشعرون بالقلق من أنهم سيتهاونون مع الأفراد بسبب شعورهم بالأسف تجاهَهم؛ ومن ثَمَّ ستحدث عواقب وخيمة بسبب عدم تحقيق أحد الأهداف.

ومن الواضح وجود قدرٍ من الحقيقة وراء هذا الخوف، لكن القادة يمكن أن يكونوا عاطفيين ويركِّزوا في الوقت نفسه على المهمة المطلوبة. وأثناء التوجيه، نُعلِّم القادةَ طرقًا يمكنهم من خلالها إظهار التعاطف والضغط في الوقت نفسه على الموظفين من أجل تحقيق النتائج. نوضِّح لهم كذلك الفَرْقَ بين التفهُّم والموافقة، كما بيَّنَّا في السابق، ونطلب منهم تذكُّرَ مواقف ساعَدَ فيها تعاطُفُ أحدِ الأشخاص على تجاوُزِ أحد المواقف العصيبة. وعندما يستطيعون تخيُّل إلى أي مدًى يمكن أن يكون للتعاطف أثرٌ إيجابي، فإنه يصبح أقل تهديدًا بالنسبة إليهم، ويستطيعون إظهاره بمزيدٍ من السهولة.

• «من خلال الاختلاط مع كافة أنواع الأشخاص»: من الصعب إظهار التعاطف عندما تحصر نفسَك في نطاقٍ ضيِّقٍ من التعاملات. والقادةُ الذين يتواصلون

فحسب على نحوٍ منتظمٍ مع دائرةٍ صغيرةٍ من المستشارين، أو يعزلون أنفسهم داخل أحد التخصُّصات؛ لن يتعاطفوا إلا بقدرٍ قليلٍ مع أولئك الموجودين خارج تلك الدوائر الصغيرة. إننا نحثُّ القادة على إخراجِ أنفسهم من مناطق الراحة، والتواصُلِ مع أشخاصٍ من مجالاتٍ مختلفةٍ عن مجالهم؛ وهذا يعني محاولة تكوين علاقاتٍ متنوعةٍ عبر المؤسسة، مع تخصيص الوقت وبذل الجهد اللازمَيْن لمعرفة طبيعة شخصيات الآخرين. إن القادة يصبحون أسرى تجاربِهم الخاصة، ويُظهِرون التعاطف فقط تجاه الأفراد ممَّن لديهم ظروف مثل ظروفهم الخاصة؛ فالمسئولُ التنفيذي لا يستطيع فهم موظفةٍ صغيرةٍ تحاول تحقيق التوازن بين العمل ومشكلاتها الأسرية، والمسئولُ التنفيذي الذي طالما عمل في الولايات المتحدة لا يستطيع فهم الصعوبات التي يواجهها مديرو المكاتب الرئيسية في البلدان الأخرى، فيما يتعلَّق بالحصول على الموارد وتجاوُز التعقيدات السياسية؛ ولذلك، عندما يُجبِر القادةُ أنفسَهم على التعامُل على مستوًى يفوق العلاقات السطحية مع قطاعٍ عريضٍ من الزملاء، فإنهم يصبحون أكثر تعاطُفًا وشفقةً على نحوٍ طبيعي.

عندما يدفع القادة أنفسهم خارج منطقة الراحة، لا بد أن يكونوا مستعِدِّين لمواجهة حقيقة أنهم قد يوجد لديهم بعض نقاط الضعف الخفية، التي من الممكن أن تظهر بفعل التوتر الإضافي المتمثِّل في الضغوط ووجهات النظر الجديدة. وفي الفصل التالي، سوف نتناول تأثير المعوقات الشخصية على القادة الذين يحاولون العمل بمزيدٍ من القلب.

الفصل العاشر

التغلب على المعوقات الشخصية عند العمل مع الآخرين

عندما نتناول موضوعًا نوقش باستفاضةٍ مثل هذا الموضوع، نندهش لكون المعوقات ما زالت تُشوِّه القادة. وكثير من القادة يدركون أن صفاتٍ معينة — لنذكر ثلاثًا منها فحسب: الغرور، والتقلب المزاجي، والمثالية — يمكن أن تقلِّل من كفاءتهم إذا لم «يُتحكَّم» فيها. لقد كُتِبت مقالات وكُتُب (بما فيها كتابنا «لماذا يفشل الرؤساء التنفيذيون؟») من أجل مواجهة ظاهرة المعوقات، وقد عرض بوب هوجان وزملاؤه أبحاثًا أشارت إلى التأثيرات السلبية لصفاتٍ مثل عدم الثقة والقلق وحدة الطبع وضعف التكيُّف الانفعالي عمومًا على الكفاءة القيادية. لقد وجَّهنا وعملنا مع مئاتٍ من كبار التنفيذيين حول العالم، ولاحظنا كيف أن جوانبَ سلبيةً من شخصيتهم تُشكِّل جزءًا كبيرًا من بيئة مرءوسيهم المباشِرين. ويبدو معقولًا افتراض أن معظم القادة فكَّروا على الأقل في هذا الموضوع.

ربما كانت تلك هي المشكلة؛ فعلى الرغم من أن كثيرًا من المسئولين التنفيذيين فكَّروا في هذا الموضوع، فإنهم لم يتعاملوا معه من منظور القلب. وقد يكون كثير من القادة مستعدين للاعتراف بأنهم قد يكونون مديرين مغرورين يُثقِلون الكاهل بالمتطلبات في بعض الأحيان، لكن ذلك الاعتراف معرفيٌّ بحت وغير عاطفي. إنهم لا يفكِّرون في آثار ذلك على الناس من حولهم، وبسبب فشلهم في تفهُّم ذلك السلوك من منظورٍ عاطفي، فإنهم لا يواجهونه بالعمق الكافي لإدارته بكفاءة. أو لنعبر عن ذلك بطريقةٍ مختلفةٍ نسبيًّا؛ إنهم لا يفكِّرون في سبب تصرُّفهم بهذه الطريقة، وكيف يؤثِّر ذلك السلوك على الأشخاص الآخرين وعلى كفاءتهم في العموم.

بطبيعة الحال، حتى إذا تناولوا ذلك السلوك من زاوية القلب، فلا بد أن يُظهِروا أيضًا الشجاعةَ في إدارته. ويلزم قدر كبير من الشجاعة لتغيير سلوكٍ ليس سيئًا بالكامل؛

فالمعوقات هي في الغالب الجانب المظلم لصفاتٍ إيجابيةٍ ساعدت الأشخاص على تحقيق قدرٍ معينٍ من النجاح.

وكما يوحي عنوان الفصل، فإن الفهم (العقل)، والتقبُّل (القلب)، والتغلب على هذا السلوك (الشجاعة)؛ كلها أجزاء من العملية. وعلى الرغم من ذلك، فإننا سنركِّز فيما يلي على عناصر «التقبُّل»؛ لأن القلب هو مفتاح التعامُل الناجح مع هذه المعوقات.

(١) ما هي المعوقات؟ ولماذا تُشكِّل مصدرَ قلقٍ كبيرًا للقادة في الوقت الحاضر؟

في كتاب «لماذا يفشل الرؤساء التنفيذيون؟» حدَّدنا أحد عشر معوقًا من المعوقات التي اكتُشِفت من خلال البحث والتقييم، ومن خلال أبحاث العالِم النفسي بوب هوجان في المقام الأول. ويصف الكتاب المعوقات التالية بالتفصيل: الغرور، والمبالغة الدرامية، وتقلُّب المزاج، والحيطة المفرطة، واعتياد عدم الثقة، والعزلة، وإلحاق الضرر، وغرابة الأطوار، والمقاومة السلبية، والمثالية، والتلهُّف على الإرضاء.

هذه ليست المعوقات الوحيدة بأي حالٍ من الأحوال؛ فربما قرأتَ قصصًا أخرى عن طرق تشويه القادة لكفاءتهم. لقد كتب بيل باسمور، وسيدني فنكلشتاين، وديفيد نادلر، وغيرهم، باستفاضةٍ عن القيادة وفشل الرؤساء التنفيذيين. وعلى الرغم من ذلك، فإن الأحد عشر معوقًا التي أوردناها تمثِّل في العموم الطرقَ الأكثر شيوعًا، التي من خلالها يمكن أن تقلِّل الصفاتُ الشخصية من كفاءة القادة.

ومن المحتمل أنك تدرك أيضًا أن هذه الصفات يمكنها غالبًا أن تدعم الكفاءة في المؤسسات إلى درجةٍ معينةٍ، بسبب نقاط القوة المرتبطة بنقاط الضعف تلك؛ على سبيل المثال: يمكن الاعتماد على الشخص المثالي لتجنُّب الأخطاء المكلفة ولضمان الجودة العالية، إلى أن يبدأ في تكثيف تركيزه بدرجةٍ كبيرةٍ على التفاصيل إلى حد إغفال الصورة الكبرى؛ والشخصُ الشغوف بإرضاء الآخرين يكون ماهرًا في الغالب في تكوين العلاقات القوية مع الموظفين، والعملاء، والموردين، إلى أن يجد نفسه يبذل من الوقت أكثرَ ممَّا يلزم في دراسة المناخ السياسي العام في المؤسسة بدلًا من إبراز وجهة نظره؛ والقائدُ المتقلِّب المزاج من الممكن أن ينشر حماسَه المعدي، إلى أن يقوده ميلُه إلى المبالَغة في رد الفعل تجاه المشكلات الصغيرة إلى دفعِ الموظفين لقضاء كثيرٍ من الوقت في إدارة عواطفهم، وعدمِ قضاء وقتٍ

كافٍ في إنجاز العمل. ولا تسبِّب تلك الصفات مشكلاتٍ إلا عندما لا تخضع للتحكم، أو تكون خارج نطاق الإدراك.

يجب أن نؤكد على أن تلك المعوقات لا تكون ظاهرة طوال الوقت. وفي الحقيقة، بعض القادة ماهرون في إدارة الجانب المظلم منها إلى أن يعمل أحد المواقف المسببة للتوتر كمحفزٍ لأحد هذه المعوقات. وتحت ضغط مواعيد التسليم، أو الأهداف المالية الطموحة، أو المشروعات ذات الأهمية المحورية، أو غيرها من المواقف المسبِّبة للتوتُّر، يُظهِر القادة على نحوٍ لا إراديٍّ أحدَ سلوكيات المعوقات؛ لأن هذه هي طريقتهم «الطبيعية» في القيادة. ومع اقترابِ موعد التسليم النهائي، والضغطِ من أجل التفوُّق على معيار أداء السنة الماضية، قد يصبح المسئول التنفيذي مفتقِرًا إلى الثقة في الآخرين إلى حدٍّ كبير (فيقول: «لن يعملوا بالجهد أو بالمهارة التي أريدها»)، لدرجة أنه يتدخَّل بنفسه كثيرًا ويقلِّل من تكليف الآخرين بالمهام، ويعجز أداءُ الفريق عن إرضاء توقُّعاته.

على الرغم من اختلاف مسببات التوتر لدى الجميع، فإن القادة بصفةٍ خاصةٍ معرَّضون للمعوقات في وقتنا الحاضر بسبب الضغط الهائل الذي يمر به الكل؛ فمع الضغوطِ المتزايدة لتحسين الأداء المالي، والحاجةِ إلى إنجاز المزيد من المهام بعددٍ أقل من الأفراد، وتحدياتِ التنوُّع والمنافسة العالمية؛ يواجه القادة المزيدَ من التحديات المخيفة أكثر من أي وقتٍ مضى. ويبدو الحال كلَّ يوم كما لو كانت أزمة جديدة تطرأ على الساحة؛ ففي يوم الإثنين يكون لزامًا على القادة التمتع بحكمة سليمان في اتخاذ قراراتٍ حول الأشخاص الذين سيحظَوْن بالترقية وأولئك الذين ستتخطَّاهم الترقية. وفي يوم الثلاثاء لا بد أن يختاروا بين النتائج والقِيَم، فيقرِّروا ما إذا كان الربح المحتمل من أحد التعديلات يتفق مع العلامة التجارية. إن الضغط قد يجعل حتى أفضل القادة معرَّضين لخطر التأثُّر بمعوقاتهم. وبينما يضع محلِّلو وول ستريت كلَّ تحرُّكٍ وكلَّ قرارٍ يتخذه الرؤساء التنفيذيون تحت المجهر، ومع زيادة تدخُّل مجالس الإدارة في أعمالهم وتحميلهم مزيدًا من المسئولية أكثر من أي وقتٍ مضى، وتكهُّن الإعلام بمستقبلهم؛ نجد أن الرؤساء التنفيذيين يعودون إلى اتباع بعض الأنماط السلوكية دون تفكير. ونظرًا لأن تلك الأنماط السلوكية ساعدَتْهم في تحقيق أهدافٍ مهمةٍ على مدار حياتهم المهنية، ولأنها تجليات طبيعية لشخصياتهم، فإن الرؤساء التنفيذيين يعتمدون على تلك الأنماط عندما يكونون تحت ضغط. وفي تصورهم قد يرَوْن أن هذه الأنماط إيجابية وليست سلبية؛ فيتصرفون بغرابةٍ ويعتقدون أن تفرُّدهم سيكون مفيدًا جدًّا بالنسبة إليهم. ويزداد انعزالهم عن

الناس ويُقنِعون أنفسهم بأنهم يحتاجون إلى البُعْد عن الآخَرين من أجل اتخاذ قراراتٍ موضوعية.

ريتشارد سكروتشي — الرئيس التنفيذي السابق لمؤسسة هيلث ساوث الذي اتُّهِم بجريمة احتيالٍ متعلِّقةٍ بالتأمين الصحي لكبار السن (لكن المحكمة لم تُدِنْه) — يُعَدُّ مثالًا جيدًا على قائدٍ ساعدتْه ثقته الهائلة في نفسه، وكذلك كبرياؤه، في بناء شركةٍ ناجحةٍ للغاية، لكنه ربما تجاهَلَ من باب الغرور، وتحت ضغوطِ زيادةِ الربحية، القواعدَ التي تنطبق على غيره من الرؤساء التنفيذيين. قد تعتقد أن شخصًا بمثل ذكاء وحنكة سكروتشي سيُدرَك المخاطرَ التي ستهدِّد صورته من جرَّاء امتلاكِ العديد من المنازل الضخمة، أو الإصرارِ على تسليط الضوء دائمًا عليه في اجتماعات المبيعات، أو شراءِ طائرةٍ مروحيةٍ تابعةٍ للمؤسسة، قيل إنها كانت «طائرة على سبيل الحوافز»، في وقتٍ توقَّفَتْ فيه مؤسسة هيلث ساوث عن إعطاء الحوافز للموظفين؛ لكن المعوقات يمكنها بسهولةٍ أن تجعل حتى أفضل وأذكى القادة يتصرَّفون بطرقٍ تضرُّ بهم.

وبالمثل، كانت كارلي فيورينا قائدةً ذات شخصيةٍ جذابةٍ للغاية، بدت خيارًا صائبًا لتحويل ثقافة هيوليت باكارد من ثقافةٍ تُعنَى بالأشخاص في المقام الأول، إلى ثقافة تُعنَى إلى حدٍّ أكبر بالأداء. ومع تصاعد الضغط من أجل تحسين الأداء، ومع اشتداد المنافسة من شركات ديل وآي بي إم، ظهرت معوقات فيورينا المتمثلة في المبالغة الدرامية وعدم الثقة في الآخرين؛ فطردتْ كبارَ الموظفين، وأصبحتْ علاقتُها بالصحفيين المؤثرين متوترةً، وأبعدت بعض أعضاء مجلس إدارتها عن سير العمل. ولا شك أن مهارتها باعتبارها موظفةَ مبيعاتٍ قد ساعدَتْها طوال حياتها المهنية؛ فالدراما والإثارة التي كانت تقدِّم بها العروض التقديمية كانت على الأرجح مُقنِعةً إلى حدٍّ هائل. وعلى الرغم من ذلك، فإن ميولها الدرامية المبالغ فيها ربما جعلتها تتَّخذ قراراتٍ تجذب الانتباه تجاهها لكنها لم تحقِّق المصلحةَ المُثلى لهيوليت باكارد.

لو كان سكروتشي وفيورينا اتخذَا خطوةً للوراء، ولاحظَا كيف أن سلوكيات الغرور والمبالغة الدرامية تؤثِّر على أهم الموظفين، لَربما تصرَّفَا على نحوٍ مختلفٍ وغيَّرا من التأثير الذي خلَّفاه. ولو كانا مستعدَّيْن للتفكير في تلك الأنماط السلوكية والتزما الصراحة مع أنفسهما فيما يتعلَّق بالمشكلات التي تسبِّبها لهما تلك السلوكيات، لَربما تمكَّنا من تقليل الضرر الناتج. ومن الوجيه أن نتساءل لماذا كان سكروتشي وفيورينا — هذان القائدان اللذان يتمتعان بقدرٍ هائلٍ من الذكاء والنجاح — غيرَ مدركَيْن على ما يبدو لمعوقاتهما.

والجواب يرتبط كثيرًا بطريقة نظرة الثقافات المؤسسية — وثقافتنا في العموم — لفكرة ضعف الشخص والفشل.

(٢) مفارقة المعوقات

إننا ندرِّب الأشخاص على فهم معوقاتهم وقَبولها وإدارتها، لكن الطريقة الوحيدة للتقدم في كثيرٍ من الشركات هي إنكار تلك المعوقات. وهذه المفارقة تمثِّل تحديًا للقادة الذين يدركون في الغالب أن لديهم بعض السمات التي تميل إلى إيقاعهم في بعض المشكلات، لكنهم يعلمون أن الاعتراف بنقاط الضعف هذه سوف يمثِّل تهديدًا لهم، بل قد يُستخدَم أيضًا ضدهم. إن أي اعترافٍ بالشك أو بالفشل سيكون في الغالب مصدرَ تهديدٍ للقادة في الشركات التنافسية، من قِبَل المديرين المتطلبين المتسلطين، أو من قِبَل المرءوسين الطموحين الذين يبحثون عن بعض علامات الضعف في قائدهم كي يستطيعوا أن يحلوا محلَّه. ويرغب القادة في أن يكونوا مثل لاعبي كرة القاعدة الذين يتمتعون بما يُعرَف ﺑ «الأدوات الخمس»، وهؤلاء لاعبون خالون من نقاط الضعف، ويستطيعون تسديد عددٍ كبيرٍ من الضربات الناجحة، والضربات القوية، وسرقة القواعد، وحماية موقعهم جيدًا، والرمي بقوةٍ ودقة. وعلى الرغم من أن لاعبي الأدوات الخمس قد يَظهرون بين الحين والآخر، فإنهم نادرون.

وهم أكثر نُدْرةً في عالم المؤسسات. جميعنا نعاني من معوقٍ واحدٍ على الأقل — نمط سلوكي واحد يقلل من كفاءة المرء في وقتٍ لا يتحمَّل قلةَ الكفاءة — عند التعرُّض لإحدى الأزمات، أو عند مواجهة قرارٍ كبير، وهكذا. إن أهمية تلك المواقف في حد ذاتها تسبِّب التوتر للقائد، والتوتُّر يؤدِّي إلى ظهور المعوقات.

وقد وجدنا أن بعض الأشخاص، إذا كانوا على قدرٍ معقولٍ من الصراحة مع أنفسهم فإنهم سيعترفون بهذه المعوقات في السر لكنهم سينكرونها علانيةً، أو قد يقرون من الناحية المعرفية بوجودها لكن يفشلون في قبول حقيقة أنها تؤثر سلبيًّا على الآخرين (القلب) وتتطلَّب شجاعةً لتغييرها (الشجاعة). وفي أيٍّ من الحالتين، لا ينظرون داخلهم ويواجهون تأثيرَ تلك الأنماط السلوكية ومدى تجلِّيها في حياتهم المهنية.

إننا ندرك أن الخوف من الاعتراف بالضعف ليس وحده ما يَحُول دون المواجهة وفعل شيءٍ حيال المعوقات؛ فالأشخاص لا يحبون العمل في نظامٍ يسمح بالفشل؛ إنهم ينجذبون إلى المؤسسات ذات المعايير العالية التي تدفع العاملين فيها إلى النجاح. إن الأشخاص

الأكْفاء الطموحين، لا سيما خريجي أعلى برامج ماجستير إدارة الأعمال، يحبون التحديَ الذي تُقدِّمه تلك الثقافات.

وعلى الرغم من ذلك، فالأمر الذي قد لا يحبونه هو ألَّا يكونوا قادرين على الأداء وفقًا للمعايير العالية للشركة، أو أن يعجزوا عن فعل المتوقَّع منهم. حتى أفضل القادة وأكثرهم ذكاءً يعجزون عن أداء المتوقَّع منهم في بعض الأحيان. وعلى الرغم من أن الرؤساء التنفيذيين وكبار المسئولين التنفيذيين في تلك المؤسسات يُقدِّمون للعالَم صورةً هادئة ومتَّزنة عن أنفسهم، فإنهم أيضًا لديهم معوقات تمنعهم من تحقيق النتائج التي يَعِدُون بها؛ وتقودهم تلك المعوقات أيضًا إلى إخفاقاتٍ قد ينكرونها للحفاظ على وهم الكمال.

في ثقافةٍ تسعى محمومةً نحوَ الأداء مثل ثقافة بنك أوف أمريكا، وفي ظل صناعةٍ شديدة التنافسية تضغط فيها وول ستريت على القادة طوال الوقت؛ لا يكون الفشل خيارًا مقبولًا. صمَّمنا مؤخرًا برنامجًا لكبار المسئولين التنفيذيين في بنك أوف أمريكا، وتضمَّنَ التصميمُ عرضًا تقديميًّا قدَّمَه أحد المسئولين التنفيذيين الناجحين، الذي كان يدير إحدى وحدات الأعمال الكبرى؛ وعلى الرغم من أن البرنامج استمرَّ لمدة عامين، فإن نجاح المسئول التنفيذي لم يستمر، وفي حقيقة الأمر تعرَّضَ ذلك المسئول لفشلٍ كبيرٍ بسبب تغيُّراتٍ في السوق لم يستطع أن يتعامل معها بالسرعة الكافية.

واقترحنا على بنك أوف أمريكا أن يستمر في تقديم العروض التقديمية في البرنامج، لكن بدلًا من تحليل نجاحه، ركَّزنا على أسباب عدم نجاحه. وأثار هذا المقترح جدلًا كبيرًا داخل البنك حول ما إذا كان من الحكمة أن يعترف أحدُ كبار المسئولين التنفيذيين بفشله. هل سيكون ذلك الفشل عبرةً غير مقصودةٍ للآخرين؟ هل سيؤدي ذلك إلى طرح أعذارٍ بدلًا من التفكُّر في أسباب فشله؟ هل سيتقبَّل شخصٌ في الإدارة العليا الاعترافَ بأخطائه في التقدير وفي التنفيذ؟ وفي نهاية الأمر، اتخذ الفريق التنفيذي للإدارة العليا القرار باستمرار بقاء ذلك المسئول التنفيذي في البرنامج؛ لأن الشركة كي تصبح مؤسسةَ تعلُّمٍ حقيقي، ينبغي أن تمتلك الشجاعة لمواجهة، وفهم، وتصحيح الأخطاء والإخفاقات كي تمضي قُدمًا؛ ومن ثَمَّ غيَّرَ المسئول التنفيذي رسالته بحيث تُركِّز على أخطائه ومعوقاته، وأصبح من أكثر المحاضرين شعبيةً في البرنامج. إن المعوقات تُقدِّم معلوماتٍ كاشفةً عن الأسباب التي تجعل القائدَ يفشل، وعن الأمور التي يمكن فعلها حيال ذلك.

في الثقافات التعاونية يكون الاعتراف بالمعوقات أكثر سهولةً. للسويد تاريخ طويل مع الشركات ذات الثقافات التعاونية؛ إذ يعتقد السويديون أنه عندما تصبح الظروف

عصيبة، لا بد أن يعتمد الأشخاص على قلوبهم بدلًا من عقولهم أو شجاعتهم. وهذا يعني، ضمن أمورٍ أخرى، إظهار التعاطف تجاه نقاط ضعف الآخرين، ويعني أيضًا التغلُّب على الفشل من خلال التواصُل والتأمُّل الداخلي. على النقيض من ذلك، في كثيرٍ من الشركات الأمريكية، عندما تصبح الظروف عصيبةً، يعتمد الأشخاص على عقولهم وشجاعتهم، ويكون رد الفعل التلقائي للقائد هو إصدارَ التوجيهات أثناء الأزمة بدلًا من الاستماع والتأمُّل. إنه من الصعب جدًّا لقائدٍ على هذه الشاكلة أن يعترف بأحد المعوقات وسط الأزمة؛ فعندما تتقلَّص هوامش الربح وتنخفض الأسهم، يتحدَّث الجميع عن حاجة الشركة إلى تحقيق الأداء بأي ثمن. وخلال هذه الأوقات، يصبح توظيف القلب رفاهيةً ويتجاهله الجميع مؤقتًا. وإذا كانت الشركة مضطرةً لخفض العمالة، فإنها تخفض العمالة، وَلْتذهبِ الإنسانيةُ إلى الجحيم.

إننا ندرك أنه يوجد زمان ومكان صالحان لتوظيف القلب، وأنه في أحيانٍ أخرى يحظى الأداءُ بالأولوية. وعلى الرغم من ذلك، فإننا نعتقد أن ما يعجز كثير من الشركات عن إدراكه هو أن القلب ضروريٌّ من أجل الأداء المستدام، وأن القادة الذين يرفضون مواجهة وإدارة معوقاتهم سيضرون في النهاية بأداء الشركة، وأن ما يمكن أن يكون سمةً إيجابيةً في ظروفٍ معينةٍ يصبح صفةً سلبيةً في ظروفٍ أخرى.

ليس بوسع القائد تقديم نفسه في صورة شخصٍ ضعيفٍ ومتشكِّك، لكنه يستطيع أن ينتظر ويترقَّب تلك اللحظات التي يكون فيها من الحكمة قولُ: «لا أعلم» أو «لقد اقترفتُ أحد الأخطاء»، ويتعلَّم من التجربة. لقد وجدنا أن الاعتراف بعدم امتلاك كل الأجوبة يشجِّع الآخرين على التعلُّم، وأن الاعتراف بنقاط الضعف، لا سيما تلك التي يراها الآخَرون بالفعل، يجعل القادة أقوى في واقع الأمر. عندما يعترف الأشخاص بنواقصهم أو بنقاط ضعفٍ معينةٍ لديهم، فإنهم يصبحون أكثر إنسانيةً وأسهل في التعامُل معهم. وتنطبق صحة ذلك بصفةٍ خاصةٍ على القادة الأقوياء عندما يعترفون بذلك؛ فهذا يمنح الآخرين الإذنَ في التحدُّث معهم والاعتراف بنقاط ضعفهم الخاصة. وفي كثيرٍ من الأحيان يخشى المرءوسون المباشِرون من التزام الصراحة التامة مع رؤسائهم؛ خوفًا من أن ينتقدوهم بسبب قرارتهم السيئة أو فشلهم في التقدير السليم؛ ونتيجةً لذلك لا يرى القادةُ الصورةَ الكاملة للموقف ويحلِّلونه دون إدراكٍ حقيقيٍّ لما يحدث. ومن ناحيةٍ أخرى، يتلقَّى القادة

المستعِدون للاعتراف بالفشل اعترافاتٍ مماثلةً من موظفيهم، ولا يعني هذا أنهم يُجيزون الفشلَ أو يشجِّعون عليه؛ بل هو اعتراف واقعي بأنه في بعض الأحيان حتى أفضل الأشخاص يرتكبون الأخطاء. إن التزام الصراحة تجاه تلك الأخطاء والتعلُّم منها يُحسِّن الأداء على المدى الطويل.

ومرةً أخرى، فإن مفارقة المعوقات تمنع في أغلب الأحيان هذا الاعترافَ الصادق؛ ففي معظم الشركات، يبدو غالبًا أن مَن يحصلون على الترقيات هم الأشخاص الأقل عيوبًا. والمشكلة بطبيعة الحال هي أن أولئك الذين يتقدَّمون لديهم عيوب ذات خطرٍ مضاعفٍ لأنها مجهولة للجميع (وفي كثيرٍ من الأحيان لا يعلمها أصحابُها أنفسهم)، ولا يحاول هؤلاء الأفراد إدارتَها. والأسوأ من ذلك أن القادة لا يعرفون معوقات مرءوسيهم المباشِرين، وربما لا يدركون الطرقَ المثبطة للروح المعنوية التي تجبر الموظفين الأعلى أداءً في واقع الأمر على تحقيق هذه النتائج؛ أو لا يرَوْن أن ولعَ مساعِدِهم بالسلوك المُلحَق بالأذى للآخرين يسبِّب التشوُّش بين أعضاء الفريق؛ أو يظنون أن تقلُّبَ مزاجِ أحد الأشخاص يجعل الجميعَ يبذل مزيدًا من الجهد، من أجل تجنُّب إثارة أعصابه، أكثرَ ممَّا يبذلونه في الإتيان بأفكارٍ لمشروعٍ جديد. عندما يفهم القادة معوقات فِرَقهم، فإنهم يستطيعون مساعدة أعضاء الفريق في أن يتعلَّموا إدارةَ تلك المعوقات، وأن يصبحوا أكثر إنتاجيةً.

(٣) ثلاث طرقٍ لإدارة المعوقات

إن تحقيق الهدف الذي يحمل عنوانه هذا الفصل — فهم المعوقات ومواجهتها والتغلب عليها — يمثِّل تحديًا. إن المعوقات سمات متأصلة في الشخصية، وعلى الرغم من أن القادة قد يفهمونها، فإنهم قد يجدون أيضًا صعوبةً كبيرةً في الاعتراف بها والتغلب عليها؛ ولذلك، صُمِّمَتِ المقترحات التالية لمواجهة التحدي الذي تفرضه تلك المعوقات، لا سيما المعوقات المتعلقة بالقلب. إن قَبول المرء لضعفه العاطفي وتعلُّم كيفية إدارته صعب تحت أي ظروف، لكن في ثقافةٍ مؤسسيةٍ ذكورية، تصبح تلك المهمة صعبةً إلى حدٍّ استثنائي. وعلى الرغم من ذلك، فإن بإمكان الشركات مساعَدةَ قادتها على فعل ذلك إذا تبنَّتِ التعليمات التالية:

- «تركيز الانتباه على لحظة الشك في الذات»: ليس كافيًا تحليلُ الفشل معرفيًّا أو تجريبيًّا؛ فمن السهل للغاية تحليل السلوك المفضي إلى الفشل بعقلانيةٍ أو

تبريره عبر قول: «لقد كنتُ ضحية الظروف»، أو «هذا لن يحدث مرةً أخرى أبدًا». يحتاج الأشخاص إلى «الغوص تحت» معوقاتهم، كي يعرفوا أين تكمن لحظة الشك في الذات تلك. ومن خلال تحديد أحد المعوقات ورؤيته على حقيقته — أَلَا وهو نمط سلوكي متأصل يظهر غالبًا تحت الضغط — يمكن للقادة أن يتعلَّموا قَبوله وأن يكتسبوا الشجاعة لإدارته.

وفي كثيرٍ من الأحيان، يحتاج الأشخاص إلى المساعدة في إيجاد لحظة الشك في الذات الخاصة تلك. ربما يدركونها عندما يقودون سياراتهم على الطريق، وعندما لا يستطيعون النوم ليلًا في غرفهم بالفنادق. هنا يبدأ القلق في إزعاجهم، ويتساءلون عمَّا إذا كانت سلوكياتهم الحَذِرة إلى حدٍّ كبيرٍ من الممكن أن تضر بالشركة بدلًا من مساعدتها. وعلى الرغم من ذلك، فهذا القلق يتبدد مع بزوغ ضوء النهار، ويختفي تمامًا عندما يعودون إلى أنشطتهم المعتادة.

الموجِّهون الرائعون ماهِرون في جعْل الأشخاص يركزون على لحظات الشك؛ تلك اللحظات التي يظهر فيها ذلك الجانب المظلم المكبوت. ويستطيعون مساعدةَ الأشخاص في استحضار المشاعر التي شعروا بها ليلة البارحة أو على الطريق، وتشجيعَهم على التفكير فيها. إن تحديدَ المعوقِ الكامن في هذه المشاعر هو الجزء الصعب؛ فمن الصعب جَعْل أحد الأشخاص يعترف بأنه لا يسيطر على تقلباته المزاجية، وأنها تؤثر على كفاءته. وعلى الرغم من ذلك، فالموجِّه الماهر يمكنه تسهيل هذه العملية من خلال الأسئلة، والحوار، والتمارين.

- «تحديد النمط»: يرفض الناس في الغالب الاعتراف بسلوكياتهم المعرقلة، قائلين إنها نتائج للحظةٍ معينةٍ في أحد الأوقات، ويَعْزُون فقدانهم لأعصابهم إلى عملية تفاوضٍ حامية الوطيس على سبيل المثال، أو يُرجِعون حماسَهم لإرضاء الآخَرين إلى كون المدير أو العميل متطلبًا للغاية. من الناحية المعرفية، ربما يدركون أن سلوكهم كان مضرًّا، لكنهم لا يرَوْن الحاجة إلى تغييره. ولا ينتبهون إلى هذا السلوك إلا عندما يرَوْن أنه جزء من نمطٍ يستطيعون السيطرة عليه بعض الشيء. وعندما يرَوْن أنهم يمارسون عادةً مضرةً في أوقاتٍ معينة، فإنهم لا يستطيعون تجاهُلَ تلك المعوقات بهذه السهولة البالغة.

يستطيع أحد الموجِّهين، أو غيره من المستشارين الموثوق فيهم داخل المؤسسة، تقديمَ المساعدة المثلى للقائد في تحديد هذا النمط. وعلى أقل تقدير، يجب أن

يحدِّدوا السلوك المعوق، وكيف تكرر في المواقف «أ»، و«ب»، و«ج». علاوةً على ذلك، يجب أن يشجِّعوا القائد على التفكُّر في سبب تصرُّفه بهذه الطريقة، وكيف قيَّد السلوكُ المعوق خياراته. إن المرونة ضرورية هذه الأيام عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الإدارية، ومعظم القادة يرَوْن أنفسهم مَرِنين، وعندما يدركون أنهم أسرى لنوعٍ واحدٍ من ردود الأفعال بسبب أحد معوقاتهم، فإنهم يشعرون بانزعاجٍ مبرَّر، وهذا الانزعاج يحفِّز في الغالب نوعًا من التفكير والوعي يساعدهم على تعلُّم إدارة تلك المعوقات.

• «تقديم دليلٍ يربط المعوق بنتيجةٍ سلبيةٍ في العمل»: من المدهش سهولة تبرير القادة لمعوقاتهم؛ فربما يدركون تقلُّبهم المزاجي على سبيل المثال، بل ربما يدركون تأثيره السلبي على موظفيهم، لكنهم يقولون لأنفسهم إنه على الرغم من تأثيره السلبي على شخصيتهم، فإنه لا يؤثِّر على إنتاجيتهم. وفي حقيقة الأمر، ربما يقولون لأنفسهم أيضًا إن أسلوبهم القيادي المعتمد على التقلُّب المزاجي يحفِّز الموظفين للغاية، وإن تقلباتهم المزاجية المفاجئة جزءٌ من جاذبيتهم القيادية، وأن نوباتِ الحماس أو التوبيخ الغاضب المفاجئةَ ضروريةٌ للهالة التي أحاطوا بها أنفسهم. وهذا التبرير أمرٌ شائع؛ فالمؤسسات تميل إلى النظر إلى كبار مسئوليها من خلال نظاراتٍ وردية، فتقول لأنفسها إن غرور أحد المسئولين التنفيذيين يغرس الثقةَ في موظفيه، وأن عزلةَ المسئول الآخَر تمنحه المساحةَ التي يحتاجها للتحليل واتخاذ قراراتٍ موضوعية.

ولذلك، يجب مواجَهة هؤلاء القادة ببياناتٍ تُظهِر على نحوٍ واضحٍ كيف أن سلوكياتهم المعوقة تؤثِّر سلبًا على العمل. وفقط عندما يدركون أن سعيهم للكمال، على سبيل المثال، قد أدَّى إلى خسارةِ أربعِ فرصِ مشاريعَ تجاريةٍ خلال السنوات الخمس، أو يدركون كيف أن اعتيادهم على عدم الثقة تَسبَّب في نفور العملاء الرئيسيين؛ عندها سيكونون مستعِدِّين للاعتراف بالمعوقات؛ وهذا يعني أنهم سيكونون مستعِدِّين للنظر إلى دواخلهم، وإدراك أن لديهم عيبًا يقلِّل من كفاءتهم. وهذا الإدراك يحفِّز التغيير.

في مقال كيت لودمان وإيدي إيرلاندسون «توجيه القائد المتميز»، يشير المؤلفان إلى أنه على الرغم من ذكاء ونجاح الكثير من القادة الذكور الطموحين والواثقين من أنفسهم، فإن نقاط القوة هذه يمكن أن تكون أيضًا نقاطَ ضعف؛ فمن

الممكن أن يكون هؤلاء الرجال مستبدين لدرجةٍ تجعل من الصعب العمل معهم، ويمنعهم أسلوبُهم القيادي التقليدي غير العاطفي من إلهام فِرَقهم. ووجد كلٌّ من لودمان وإيرلاندسون أن أفضل طريقةٍ للفت انتباه هؤلاء القادة المتفوقين، هي مواجهتهم بتقييمٍ شاملٍ يقدِّم دليلًا على أن أسلوبهم أقلُّ كفاءةً ممَّا يعتقدون. إن هذا الدليل الدامغ الذي يشير إلى أن «عيوبهم» تؤثِّر على أدائهم في العمل، هو ما يحفِّزهم على التواصُلِ مع عواطفهم الدفينة والبدءِ في العمل على تغيير تلك السلوكيات.

وأخيرًا، يجب أن تفهم المؤسسات أن هذه الأساليب الثلاثة يكون لها عادةً أثرٌ أكبر مع القادة الأكبر سنًّا مقارَنةً بتأثيرها على القادة الأصغر سنًّا؛ فعندما يكون المرء شابًّا مفعمًا بالثقة والطاقة يكون أكثر مقاوَمةً للاعتراف بإمكانية وجود أحد العيوب في شخصيته. وبصفةٍ خاصةٍ، نجد أن التنفيذيين الشباب الذين حقَّقوا نجاحًا هائلًا في وقتٍ قصيرٍ في الغالب لم يتعرَّضوا مطلقًا «للعراقيل»؛ فلقد كانوا ينطلقون من وظيفةٍ إلى أخرى دون التعرُّض لعقبات. وفي كتابنا الجديد «ممرات القيادة»، كتبنا أن الخبرات الحياتية السلبية تخلق في الغالب الظروفَ المناسبة للتعلُّم الحقيقي. ولا يصبح القادة الشباب مستعِدِّين لتلقِّي التوجيه إلا عندما يتعرَّضون لواقعةِ فشلٍ علني. ولا يصبحون مستعِدِّين للاعتراف بأنهم ربما فعلوا شيئًا خاطئًا يمكن عزوه إلى خياراتٍ اختاروها أو فشلوا في اختيارها، إلا عندما يتعرَّضون للعقبات مرةً أو مرتين؛ وعند هذه المرحلة يستطيعون تجاوُزَ التحليل المعرفي، ورفضَ الاعتراف بمعوقاتهم، والتعامُلَ مع حقيقة أن شخصيتهم وطريقتهم في القيادة ليست مجدية دائمًا.

استعرضنا أهمية القلب في أربع مسئولياتٍ قياديةٍ ضروريةٍ بالنسبة إلى المؤسسات في وقتنا الحاضر:

- تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد ومتطلبات العمل.
- تقديم حلولٍ متكاملةٍ من خلال الثقة.
- العمل مع أفرادٍ من ثقافاتٍ متنوعةٍ وقيادتهم.
- التغلُّب على المعوقات الشخصية عند العمل مع الآخرين.

وفي كل تحدٍّ من تحديات القلب، رأينا أنه توجد مخاطر أيضًا تتمثَّل في خطرِ المبالغة في إظهار التعاطف والشفقة، وخطرِ الوثوق في الآخرين قبل إظهار استحقاقهم للثقة، وخطرِ العمل خارج منطقة الراحة والوقوع فريسةً لمعوقاتنا الشخصية. وفي القسم التالي، سوف نستعرض كيف يمكن للقادة اكتساب «الشجاعة» أو الجرأة اللازمة للإقدام على المخاطرات الضرورية ليكونوا قادةً ناجحين في العالَم المعاصر المعقد والغامض.

الجزء الرابع

قيادة الشجاعة

الفصل الحادي عشر

المخاطرة في ظل وجود بياناتٍ قليلةٍ أو عدم وجود بيانات

نظرًا لأن هذا هو فصلنا الأول عن الشجاعة، فإننا نحتاج إلى أن نكون واضحين للغاية بشأن ما نعنيه — وما لا نعنيه — عندما نستخدم هذا المصطلح. إن التعريف التقليدي لهذا المصطلح، خاصةً عند استخدامه مع قادة الأعمال، يرتبط غالبًا بالصلابة. إنه يصف الرئيس التنفيذي الذي لا تَطرِف له عينٌ عند المفاوضات، والذي ينتهز الفرص دون أن يشك في تقديره، والذي يستحوذ بجسارةٍ على الشركات ويُبِيد المنافسين؛ هذه هي الطريقة التي يصف بها كثيرٌ من الناسِ القادةَ المتصفين بالشجاعة.

لكن هذه ليست الطريقة التي نصفهم بها؛ إن تعريفنا يتضمَّن فعل الصواب اعتمادًا على السياق. وتوجد مواقف تستلزم من الأشخاص فعْلَ ما يعتقدون أنه الصواب — الصواب من منظورهم، ومنظور فريقهم، وعملائهم، ومؤسستهم — حتى لو كانوا يعلمون أن هذا التصرُّف سوف تكون له عواقب مزعجة. على صعيد التعامُل مع الأفراد، قد يعني ذلك اتخاذَ قراراتٍ لها أثر سلبي على الأفراد الذين يعملون معهم ويهتمون لأمرهم. وعلى صعيد الشركة، قد يتضمن اتخاذَ قرارٍ استراتيجيٍّ سوف يغيِّر من طبيعة الشركة نفسها وتكون له تبعات كبيرة الأثر.

وعلى الرغم من ذلك، فإن «فعل الصواب» لا بد أن يكون مفهومًا مَرِنًا؛ فالقادة الشجعان يصبحون متعصبين أيديولوجيًّا عندما يتمسكون بتعريفٍ مطلقٍ لما هو صواب؛ فيُظهِرون السذاجة بدلًا من الشجاعة عندما يعتقدون أنهم — وحدهم — مَن يعرفون الصواب اللازم فعله في كل المواقف. وهؤلاء القادة الذين يرَوْن أنهم دائمًا على صوابٍ يعجزون عن التأقلم مع التغيُّرات في بيئتهم، ويتجاهلون الأفكار أو الآراء الخارجة عن نطاق تعريفهم الضيق «للصواب». وبدلًا من إظهار الشجاعة، فإنهم يُظهِرون العناد.

إن شجاعة القيادة هي مسألةُ رؤيةٍ وقِيَمٍ في أغلب الأحيان؛ أيْ معرفة ما تؤمن به ومتى تتصرف وفقًا لهذه المعتقدات. وهذا يعني اتخاذ قراراتٍ تتضمَّن بعضَ المخاطرة، اعتمادًا على المعتقدات والحَدْس، بدلًا من الاعتماد الحصري على البيانات. إن نموذج اتخاذ القرارات القديم المعتمِد على التخطيط، والذي تقوده الحقائق، لم يَعُدْ مجديًا. دعونا نتأمل أسبابَ ذلك، وكيف يمكن اتخاذ قراراتٍ جيدةٍ دون الاعتماد المفرط على البيانات.

(١) لماذا البيانات وحدها لا تكفي؟

إن المخاطرة في ظل وجود قدرٍ قليلٍ من البيانات أو عدم وجود بياناتٍ، قد تبدو ضربًا من الحماقة، خاصةً في وقتٍ يتبنَّى فيه عددٌ متزايدٌ من الشركات منهجيات اتخاذ القرار المعتمِدة على الحقائق. إننا لا نقترح أن يتجاهل القادةُ الحقائقَ، بل نشير إلى أنهم يجدون أنفسهم على نحوٍ متزايدٍ في مواقفَ لا يمتلكون فيها الوقتَ اللازم لتجميع كل الحقائق، أو مواقف تكون البيانات فيها غامضةً. ونعلم أيضًا أن القادة يجدون أنفسهم في مواقفَ تخبرهم فيها كلُّ البيانات بضرورة فعل أحد الأمور، وفي الوقت نفسه يراودهم شعورٌ قوي يحثُّهم على فعل شيءٍ آخَر. ونتيجةً لسنواتٍ كثيرةٍ من الخبرة، ومن منطلق قِيَمهم وحَدْسهم، فإنهم يعرفون الأمرَ الصائب اللازم فعله، حتى إن كانت الحقائق تشير إلى إجراءٍ آخَرَ مختلفٍ.

إن مثل هذه الأنواع من المواقف تَزايَد شيوعها في وقتنا الحاضر، وكلُّ قائدٍ تقريبًا في كل مستوًى إداريٍّ في جميع الصناعات يجد نفسَه ضحيةَ المعلومات الزائدة؛ فالبيانات الهائلة تنهمر عليه من مصادرَ كثيرةٍ للغاية لدرجةٍ تجعل من المستحيل فرزها كلها. ومعظم المسئولين التنفيذيين الذين نعمل معهم اليومَ يتلقَّوْن، في المتوسط، ما يزيد على مائتَيْ رسالةِ بريدٍ إلكترونيٍّ يوميًّا. واتخاذُ القرار اعتمادًا على هذا القدر المضني من البيانات يصبح أكثرَ صعوبةً بسبب تغيُّر البيانات بسرعة البرق، وتقلُّب الأسواق، وحدوث الكوارث، وتشوُّه العلامات التجارية، والإفصاح عن المعلومات السرية، وتدخُّل الوسطاء، وتغيُّر قواعد الامتثال، وظهور تكنولوجياتٍ جديدة، واتحاد المنافسين، وهكذا؛ وكل هذا العوامل تجعل بيانات اليوم عتيقةً مع حلول الغد. علاوةً على ذلك، فإن الأُطُر الزمنية لاتخاذ القرارات تتضاءل، وتختفي الفرصُ وتتفاقم المشكلاتُ عندما يؤخِّر القادةُ اتخاذَ القرار. إن العالم يتحرك بسرعةٍ كبيرةٍ لدرجة أنَّ مَن يُصِرُّ على بدء المزيد من الدراسات،

أو إطلاق فرقة عملٍ للبحث قبل اتخاذ القرار، يرتكب خطأً على الأرجح؛ إذ يهدر وقتَ تسويقٍ كان سيؤهِّله للحصول على ميزة المنافِس الأول.

علاوةً على ذلك، أصبحت البيئة معقدةً للغاية ومتقلِّبة وغامضة ومتناقضة، لدرجة أن القائد قد يميل إلى جمع مزيدٍ من المعلومات كي يفهم الصورةَ المشوشة التي يراها. وفي العادة لا يؤدي المزيد من البيانات إلى توضيح الصورة، على الأقل إلى حد الوضوح الذي يريده القائد. ولا يمكن للبيانات أن تفعل شيئًا حيالَ منافسٍ جديدٍ ظهر بسبب تقليل عقبات دخول السوق؛ أو حيالَ قرارِ تسعيرٍ سوف يجعل المستثمرين ينظرون بالسلب إلى هوامش الأرباح وإمكانية الربحية في المستقبل؛ أو حيالَ الأثر السلبي لخفض عدد العمالة الذي جعل الموظفين المتبقين في الشركة مهمَّشِين عاطفيًّا؛ أو حيالَ التغطية الصحفية السلبية التي ظهرَتْ خلال فترة العناية الواجبة من أجل تقييم عملية استحواذٍ جديدةٍ، والتي يمكن أن تؤثِّر على القيمة المستقبلية. وفي هذه المواقف، لا يمكن إجراء بحثٍ لمعرفة الأمر الصائب اللازم فعله.

> جاك مسئول تنفيذي رفيع المستوى في مجال التصنيع في واحدةٍ من أكبر مؤسسات العالم، كان في حيرةٍ من أمره بخصوص تغيير تركيبة المادة الخام لأحد المنتجات؛ وهذا التغيير سيؤثر على خط الإنتاج الأساسي في الشركة؛ إذ أنتجت تكنولوجيا جديدة مادةً خامًا تخليقية يُعتقَد أنها أكثر متانةً من المادة الخام الموجودة حاليًّا، وكانت المتانةُ مسألةً محورية. على صعيدٍ آخر، كانت المادة الخام الجديدة أكثر تكلفةً إلى حدٍّ كبيرٍ من المادة المستخدَمة حاليًّا. وزاد من حيرة جاك أن الشركة كانت تتعرَّض لانتقاداتٍ من قِبَل جماعات حماية البيئة لأنها من أكبر مشتري المادة الخام الحالية في العالم؛ وكان المصنع الذي يصنع تلك المادة موجودًا في إحدى الدول النامية ومتهمًا بعدم الالتزام بمعايير الحد من التلوث. علاوةً على ذلك، وُجِد أن المادة التخليقية الجديدة تعاني من بضع مشكلاتٍ متعلقةٍ بالجودة أثناء اختبارها، وعلى الرغم من أن المورد وعد بإزالة تلك المشكلات خلال الأشهر القليلة التالية، فلم يكن شيئًا مضمونًا.
>
> كلما درس جاك المشكلة، ازداد تشككًا؛ وكلما وجد إحدى الحقائق المؤيدة لأحد القرارَيْن، سرعان ما يجد حقيقةً أخرى مناهضةً لها تؤيد الخيار الآخر. واستخدم هو وفريقه أدوات اتخاذ القرار سيجما ٦، من أجل تحديد الإجراء المحتمل؛ فكانت البيانات غير حاسمةٍ إلى حدٍّ مُربك. وأخيرًا، طالَبَ جاك بوقف

جمع البيانات واتخذ قرارًا لصالح المادة التخليقية الجديدة، وفعل ذلك اعتمادًا على البيانات من ناحيةٍ (حيث وجد أن موضوع التلوث يثير المشكلات)، لكنه من ناحيةٍ أخرى اتخذ قراره في المقام الأول اعتمادًا على إحساسه بأن المادة الجديدة هي اتجاه المستقبل. لم تخبره البيانات بذلك بقدر ما أخبرته خبرته وحواراته مع العديد من الخبراء. لقد أحس جاك أن هذا هو القرار الصائب، على الرغم من أنه لم يستطع إثبات ذلك اعتمادًا على البيانات. لقد خاطَرَ جاك اعتمادًا على حَدْسه، لكنْ كما سنرى من الممكن أن يكون الحدس دليلًا يُعتمَد عليه بدرجةٍ أكبر مما قد يبدو عليه للوهلة الأولى.

(٢) الحَدْس الفردي والحَدْس الجمعي

ندرك أن بعض الناس يعتبرون الحدس أمرًا غير ذي أهمية إلى حدٍّ كبير، مع تزايُد تبنِّي الكثير من الشركات منهج سيجما ٦ وغيره من منهجيات اتخاذ القرار المعتمدة على الحقائق، لكن ربما نستطيع محوَ المعاني السلبية المرتبطة بكلمة «الحدس» من خلال بعض الأمثلة. بدايةً، عليك أن تفهم أن التحليق بالطائرة دون أجهزة، أي دون أي بياناتٍ أو فهمٍ لمشكلات الأفراد، سيُسفِر بالتأكيد عن حادثة ارتطام؛ وهذا يعني أن الاعتماد فقط على الشجاعة وتجاهل العقل والقلب أمر خطير. في بعض الأحيان يبدو الرئيس جورج دبليو بوش مثالًا مناسبًا لهذا النموذج؛ فهو قائد حَدْسي إلى حدٍّ كبيرٍ، استخدَمَ حَدْسه في تحقيق النجاح. وعلى الرغم من ذلك، فإنه في بعض المواقف اعتمد بشدةٍ على الحدس وكان غافلًا للغاية عن الحقائق أو عن تأثير القضايا على الشعب، لدرجةٍ جعلته يرتكب أخطاءً جسيمة، ويقول منتقدوه إن الحرب على العراق أحد هذه الأخطاء. ولا شك أن الرئيس بوش مقتنع بأنه يفعل الصواب، ولا يشك في امتلاكه شجاعة التصرف وفقًا لمعتقداته سوى القليل. وفي الوقت نفسه، كان من الممكن أن يصبح رئيسًا أكثر كفاءةً لو وازَنَ حَدْسه ببعض التحليل القوي وبعض التعاطف.

ولهذا السبب لا نوصي القادة بالاعتماد على الحدس «أكثر» من اعتمادهم على البيانات، بل نقترح أن الحدس يمكن أن يُستخدَم على حسب الموقف، ومع أي نوعٍ من البيانات المتاحة، من أجل التوصُّل إلى قراراتٍ أكثر فعاليةً. وَلْنُلقِ نظرة على طريقة استخدام جونسون آند جونسون لما يُطلِقون عليه الحدس الجمعي؛ فبدلًا من تحليل البيانات من أجل اتخاذ قرارٍ أحادي الجانب، شجَّعت الشركة كثيرًا من الأصوات على

الاشتراك في المناقشة. ونظرًا لأن كثرة الأصوات تؤدِّي إلى الجلبة، فمن الممكن أن تصبح المناقشة فوضويةً بعض الشيء، لكن وفقًا لبيل ويلدون — رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جونسون آند جونسون — في بعض الأحيان يجب أن يتمكَّن القائد من تحمُّل الفوضى وتقديرها من أجل اكتشاف القرار الصائب اللازم اتخاذه. وقد ساعَدَ الحدس الجمعي جونسون آند حونسون على البُعد عن منظومة المعرفة التقليدية المتبعة في صناعة الدوائيات. في الماضي كان بعض المحللين يوجِّهون الانتقادات للشركة بسبب عدم بيعها لشركات السلع الاستهلاكية والأجهزة الطبية التابعة لها، التي تحقِّق هامشًا قليلًا من الأرباح، والتركيز بالكامل بعد بيعها على الشركات الدوائية ذات هامش الربح الأعلى. وبدلًا من اتباع تلك النظرة التقليدية، انخرط قادة جونسون آند جونسون في حوارٍ موسعٍ مع عددٍ من القادة على نطاق مؤسستهم اللامركزية إلى حدٍّ كبير، وتوصَّلوا إلى استنتاجٍ يقضي بأن وجود مجموعةٍ واسعةٍ من المنتجات يقدِّم فرصةً أكبر للنمو والحماية من تقلُّبات السوق على حدٍّ سواء. واليوم، في ظل المستقبل الغامض لأسعار الدواء وانخفاض تداول أسهم الشركة الدوائية إلى حدٍّ كبيرٍ مقارَنةً بالوضع قبل خمس سنوات، ثبتَتْ صحةُ وجهة النظر تلك، وأصبحت جونسون آند جونسون تمتلك قيمةً أعلى بسبب مجموعةٍ واسعةٍ من الشركات، لا سيما تلك العاملة في مجال الأجهزة الطبية.

يظهر الحدس الجمعي بعد فترةٍ مطولةٍ من الجدل والنقاش، وعندما يشعر الناس بحرية مشاركةِ وجهات نظرهم، والاختلاف مع منظومة الحكمة التقليدية، والاستماع إلى أفكار غيرهم، وإعادة صياغة أفكارهم الخاصة؛ تظهر الفكرة المشتركة أو المنهج المشترك في نهاية المطاف. ولا تكون تلك الفكرة على قدر «دقة» القرار النابع مباشَرةً من تحليل البيانات، لكن ذلك النوع الأخير من القرارات الدقيقة أصبح نادرًا على نحوٍ متزايد؛ فعندما تتدفق الحقائق بمثل هذا المعدل السريع وبمثل هذه الطرق المشوشة، فإن التحليل البطيء والمتأني لا ينجح دائمًا. والحدس الجمعي هو توليفة من الآراء التي تطوَّرت عبر الوقت؛ إنه عملية تحدث في بعض الأحيان على نحوٍ عشوائي، ومن المستحيل معرفة متى أو كيف سيظهر الحدس الجمعي. على الرغم من ذلك، فقد وجدت شركة جونسون آند جونسون وغيرها من الشركات أنه مع مرور الوقت، ومن خلال الحوار الذي توجِّهه القِيَم، سوف تُكوِّن مجموعةٌ من الأفراد تصورًا للأمر الصائب اللازم فعله؛ ومع ظهور الأفكار ومناقشتها ونبذها، سيجذب مسارٌ أو موقفٌ معين الجميعَ نحوه. واعتمادًا على قِيَم ورؤى القادة، فإنهم سوف ينجذبون نحو قرارٍ معينٍ يناسب معتقداتهم.

ويجب أن ننبه إلى أن انتظار الحدس الجمعي يتطلَّب الصبر، وهو مفهوم يطرح تحديًا كبيرًا على القادة غير الصبورين؛ فالأشخاص الذين قضَوْا سنواتٍ في اتخاذ القرارات اعتمادًا على التحليل المنطقي وجمع البيانات، قد ينظرون إلى الحدس الجمعي بعين الريبة. وإذا جلس هؤلاء في اجتماعاتٍ تُعقَد في شركاتٍ مثل جونسون آند جونسون، فربما يسمعون شتى أنواع الآراء المتعارضة في بداية الاجتماع، ويتساءلون عمَّا إذا كان من الممكن توحيد تلك الآراء، ويَتُوقون إلى قائدٍ مستبِد. إنهم غير مستعدين للانتظار حتى تمتزج تلك الآراء وتتحدث ككيانٍ واحد. إنهم لا يفهمون كيف يتخذون قراراتٍ، ويقومون بمخاطراتٍ دون الاعتماد على قدرٍ أكبر من البيانات المؤكدة.

بالنسبة إلى هؤلاء المتشكِّكين، فإننا نوصيهم بالصبر. كما نقترح أيضًا إمكانية استخدام طرقٍ أخرى، بالإضافة إلى الحدس الجمعي، من أجل جعْل المخاطرات مقبولةً؛ على سبيل المثال: أَلَّفَتْ ميج ويتلي كتابًا بعنوان «القيادة والعلم الحديث»، تحدَّثت فيه عن نظرية الفوضى والأنماط الكسرية. وفي جوهر الأمر، تناولتْ أطروحتُها الحاجةَ إلى الارتقاء إلى مستوًى أعلى، كي يستطيع المرء النظر إلى أسفل لرؤية الأنماط التي لا يراها عادةً عندما يكون وسط الأحداث الفوضوية. ومفهوم تغيير المنظور يمكن أن يساعدك في رؤية أحد اتجاهات أو إحدى حركات السوق غير المتأصلة في البيانات. إن رؤية مشكلةٍ قديمةٍ من زاويةٍ جديدةٍ تحفِّز التفكيرَ غير التقليدي؛ ففي بعض الأحيان يسافر القادة إلى دولةٍ أخرى، وينظرون إلى صناعتهم بعين الأجانب، وبهذه الطريقة يكتسبون رؤًى جديدةً فيما يتعلَّق بالمشكلات التي تواجه صناعتهم، وقد يرَوْن فرصًا جديدةً أو أساليبَ جديدةً لحل المشكلات لم تكن مرئيةً في السابق. لا يمتلك هؤلاء القادةُ البياناتِ التي تؤيد ما يتطلَّبه السعي خلف تلك الفرص الجديدة من إجراءاتٍ تنطوي على مخاطرة، لكن وجهة نظرهم التي تغيَّرت تقنعهم بالثقة في حَدْسهم والاستفادة من الاتجاه الناشئ الذي لاحظوه.

وفي كثيرٍ من الأحيان لا يدرك هؤلاء المتشكِّكون أنهم قد اعتمدوا على الحدس لاتخاذ قراراتٍ خطيرةٍ في الماضي لأنهم لم يصفوه وقتَها بالحدس؛ فعلى سبيل المثال: كثير من القادة الذين شاركوا في التخطيط للتعاقب الوظيفي يتحدَّثون عن عملية مراجعة مواصفات الوظيفة، ونتائج اللقاءات الشخصية التي أُجرِيت مع المرشحين، وتوصيات اللجان، وترتيب المرشحين من حيث مدى مطابقة كلٍّ منهم للمواصفات. وفي نهاية المطاف، يختارون شخصًا ما لشغْل الوظيفة، على الرغم من أن جميع الإجراءات والمعلومات تشير إلى كونه ليس أفضل المرشحين من حيث المؤهلات؛ ومع ذلك، فإنهم يختارونه لأن حدسهم

يخبرهم أن هذا الشخص مستعِدٌّ وقادر على الاضطلاع بالوظيفة، حتى لو كانت البيانات تشير إلى غير ذلك. وفي أغلب الأحيان يكون حدسهم صحيحًا.

ومن الطرق الأخرى لاستعراض هذا الموضوع، تحديدُ ما إذا كان القادة مستعدين للمخاطرة فيما يتعلَّق بالابتكار؛ فعندما يأتي الموظفون بفكرةٍ جديدةٍ جريئةٍ ردًّا على أحد المواقف، فإن هذه الفكرة تكون عادةً معتمِدةً على الخيال أكثر من اعتمادها على البيانات. ويجب أن يقرِّر القادة ما إذا كانوا سيخاطرون وينفذون ذلك التصوُّرَ الجديد، الذي لا يمكن إثباته من خلال تحليل البيانات. قد يكون ذلك مخيفًا، وإذا لم يقدِّر القائدُ الإبداعَ أو الأشخاص الذين ينظرون إلى الأمور بطريقةٍ مختلفة، فإنه لن يخاطر.

وعلى الرغم من ذلك، فلقد أصبحت المؤسسات في حاجةٍ الآن أكثر من أي وقتٍ مضى إلى قادةٍ يمتلكون تلك القدرة، ومع أنها لا تحتاج قادةً يندفعون إلى مخاطراتٍ حمقاءَ تتعلَّق بخططٍ جديدةٍ عجيبة، فإنها تحتاج من الإدارة العليا أن تعرف متى يلزم المخاطرة، وأن تمتلك شجاعةَ دعمِ المحاولات التي تنطوي على مخاطرةٍ لكنها تحقِّق إنجازات. ما تحتاجه الشركات هو قائد مثل كريس ألبريكت، الرئيس التنفيذي لشبكة هوم بوكس أوفيس، ذلك الرجل الذي اتبع كلًّا من الحدس الشخصي والحدس الجمعي لدى زملائه، وأطلق خريطة برامج جديدة مبتكرة تضمَّنت مسلسلاتٍ مثل «ذا سوبرانوز»، وقد انتهكت هذه المسلسلات الكثير من قواعد خرائط البرامج التليفزيونية، وانطوت على مخاطرَ هائلةٍ بالنسبة إلى تلك الشبكة الناشئة نسبيًّا. ولم يكن ثمة سبيلٌ على الإطلاق لتؤكِّد له البيانات وحدها أن تلك المخاطرة مبرَّرة. وعلى الرغم من ذلك كان يوجد إحساس جمعي لدى إدارة شبكة هوم بوكس أوفيس يثق بأن تلك المخاطرة ستكون مُجْدِيةً.

خاض سيدني هارمان، مؤسس ورئيس مجلس الإدارة التنفيذي لمؤسسة هارمان للصناعات الدولية، مخاطرةً كبيرة متعلِّقة بالابتكار؛ إذ اتخذت المؤسسة — التي تُصنِّع أجهزة ستيريو عالية الجودة وغيرها من الأجهزة الصوتية — قرارًا صعبًا للغاية عام ١٩٩٦؛ فعلى مدار سنوات، اعتمدت الشركة على الأنظمة التناظرية، لكنهم أدركوا إمكانية الاستعانة بالأنظمة الرقمية، وأرادوا الاستفادة من هذه الإمكانية. وعلى الرغم من ذلك، فإن التكلفة الهائلة للتحويل بدت مانعًا.

لكن أثناء أحد الاجتماعات مع كبار المسئولين التنفيذيين، طرح هارمان فكرة تخصيص كل موارد الشركة للأنظمة الرقمية، وعقدوا اجتماعًا استمر لساعات، أعرب المسئولون التنفيذيون خلاله عن قلقهم وخيبة أملهم، لكنهم قدَّموا كذلك تصوراتٍ غاية

في الإبداع والحداثة. وفي مقالٍ لمجلة «هارفرد بيزنس ريفيو»، عبَّر هارمان عمَّا حدث قائلًا: «كان يوجد قلق من أننا سنخاطر بالشركة لو تحوَّلنا إلى الأنظمة الرقمية، وأدركتُ أنه من أجل استثارة التفكير الابتكاري اللازم، يجب أن أتخلَّى عن الحرص وأكون مستعدًّا لإحراج نفسي من خلال طرح أفكارٍ غير مكتملة التكوين، بل حتى غير مدعومةٍ بالبيانات الكافية.»

إن ما حدث خلال هذا الاجتماع كان بالضبط ذلك النوعَ من الحدس الجمعي الذي تحدَّثنا عنه في السابق. لقد قرَّروا تخصيصَ موارد الشركة لمجال الأنظمة الرقمية، ليس لأن البيانات دفعتهم على نحوٍ قاطعٍ إلى ذلك الاتجاه، بل لأن المجموعة قرَّرت بإجماعٍ قائمٍ على الحدس خوضَ هذه المخاطرة. وساعَدَ هذا القرار شركة هارمان على تحقيق نموٍّ سريعٍ للغاية ومبيعاتٍ تُقدَّر بنحو ٣ مليارات دولار أمريكي في العام الماضي.

وعلى صعيد التسويق، نرى تحوُّلًا نحو المخاطرة المعتمدة على الحدس؛ فعلى نحوٍ متزايد، نشاهد على شاشة التليفزيون إعلاناتٍ لا تستند إلا إلى قدرٍ ضئيلٍ من الأبحاث؛ انظر على سبيل المثال إلى إعلانات نايكي التي تُبثُّ غالبًا دون إجراء اختباراتٍ مكثفةٍ على مجموعاتٍ مستهدفةٍ أو إجراء بحثٍ سوقي. كثير من تلك الإعلانات يعمل على مستوًى أدنى من مستوى الوعي، ويبدو أنها لا توصل رسالةً عن المنتج، بل هي إعلانات مجردة وتركِّز على الحالة المزاجية. وعلى الرغم من ذلك فإنها ناجحة؛ إذ ميزت شركة نايكي بكونها عصرية وتتوافق مع عقلية الرياضيين الشباب.

وليس من قبيل الصدفة أن شركة نايكي تبذل جهودًا جماعية بهدف تكوين قادةٍ يمتلكون العقل والقلب والشجاعة. كذلك تميل الشركة إلى ترقية الأفراد الذين يمتلكون مزيجًا جيدًا من كل هذه الصفات، وتبذل جهودًا «للتخفيف من صرامة» القادة المعتمدين على الحقائق، من خلال جعلهم يتعاونون مع المصممين وغيرهم من الأشخاص المبدعين. إنهم يبحثون عن قادةٍ يستطيعون فهم روح علامة نايكي التجارية ودعمها بعمليةِ اتخاذ قرارٍ قائمةٍ على التحليل والحقائق، يقوم بها خبراء المجال. وبطبيعة الحال، توجد طرق كثيرة لاكتساب السليقة والحدس اللذين يسمحان للقادة بخوض المخاطرات الضرورية.

(٣) كيفية تشجيع الناس على الاعتماد على الحدس بالإضافة إلى البيانات

ندرك أن هذا العنوان يمثل أحد تحديات التنمية الكبيرة بالنسبة إلى المؤسسات. وبعض قادة المؤسسات يتجنَّبون المخاطرة بطبيعتهم، وسوف يتردَّدون في اتخاذ قرارٍ لا يمكنهم

تبريره بالحقائق. وعلى الرغم من ذلك، فإن معظم القادة يستطيعون قطعًا اكتسابَ صفة الشجاعة. وعلى الرغم من ذلك، فما يحتاجونه هو التغلُّب على تحيزاتهم ومعتقداتهم الخاطئة التي تمنعهم من الاعتماد على الحدس الجمعي وعلى حدسهم الشخصي. وإليكم ثلاثة مناهج تنموية سوف تساعد في التخلص من هذه العقبات:

• «التواصل مع الأفراد على الهامش»: كثير من المسئولين التنفيذيين أسرى لتجاربهم الخاصة؛ فهم غير مستعدين للثقة في حدسهم أو معتقداتهم لأنها تبدو غير ذات صلةٍ بخبرات اتخاذ القرارات التي اكتسبوها على مدار حياتهم المهنية. لقد اعتادوا على تحليل البيانات منطقيًّا، وببطء، وبدقة، ثم اتخاذ القرار؛ إنها الطريقة التي يتبعها جميع مَن يعرفونهم. يحتاج هؤلاء المسئولون إلى إدراك أن أشخاصًا آخَرين يقومون بذلك على نحوٍ مختلفٍ كي يسمحوا لأنفسهم بتجاوز البيانات. وفي كتابنا «القيادة غير الطبيعية» وصفنا ظاهرة الوقوع في أسر التجارب الشخصية، واقترحنا على القادة ألَّا يقضوا الوقت فقط برفقة أشخاصٍ يرَوْن العالم بالطريقة نفسها.

في معظم الشركات في وقتنا الحاضر، ستجد أشخاصًا مبدعين موجودين على الهوامش. ونقصد بوجودهم على الهوامش المعنى الحرفيَّ والمجازي؛ فمن الممكن أن يكون هؤلاء شبابًا أو موظفين جددًا أو عاملين مؤقتين، ويمكن أن تجدهم في جميع الوظائف وبمختلِف الأعمار. وفي أغلب الأحيان، يكون سبب تهميشهم هو طريقةَ تجاهلهم للممارسات التقليدية، وسعيَهم وراء الأفكار الغريبة، وإيمانَهم الشديد بأفكارهم.

يحتاج القادة إلى التعرُّف على هؤلاء الأفراد واستكشاف طريقة تعاملهم مع كل شيءٍ، بدايةً من تكوين الفكرة وحتى اتخاذ القرار. ويمكنهم فعل ذلك من خلال طرقٍ كثيرة، مثل الانضمام إلى جماعات المصالح المشتركة، أو العمل ضمن فرقٍ أكثر رسميةً مكونةٍ من أفرادٍ لم يعملوا معهم من قبلُ. وبهذه الطريقة، سوف يوسعون نطاق خبرتهم ويكتشفون وجود طرقٍ أخرى للتعامل مع المشكلات والفرص غير وجهة النظر المعتمدة كليًّا على العقل.

• «كشف الافتراضات المتعلقة بالقرارات التي يتخذونها»: من خلال توجيه صناع القرار الذين يعتمدون على البيانات، وجدنا أن الموظفين يبالغون غالبًا في الاعتماد على البيانات لأنهم يرَوْن أنها مقدسة ومطلقة. وعندما نحرِّرهم من

هذه الأفكار — عندما نُظهِر لهم أنهم يخوضون دون قصدٍ مخاطراتٍ أكبر بكثيرٍ عندما يتخذون القرارات اعتمادًا على بياناتٍ زائفةٍ أو متحيزة — فإن توجُّههم نحو الثقة في حدسهم يتغيَّر. ومن خلال التقييم وغيره من الأدوات، يمكن أن يساعد الموجِّهون القادةَ على أن يدركوا أنه على الرغم من اعتقادهم بتوافر جميع البيانات عندما اتخذوا أحد القرارات، فإن قدرًا كبيرًا من المعلومات كان غائبًا في واقع الأمر. ومن الناحية الفكرية، يدرك معظم القادة أن ثورة المعلومات تجعل من المستحيل الحصول على البيانات كافةً أو دراستها كلها. وعلى الرغم من ذلك، فعندما يتعلَّق الأمر بقراراتٍ معينةٍ متعلقةٍ بأمورٍ معينةٍ في العمل، فإنهم يتجاهلون هذه الحقيقة ويستمرون في استخدام البحث والتحليل كمنهجيةٍ وحيدةٍ لاتخاذ القرار. إن مواجهتهم بالدليل على أن هذه المنهجية ليست معصومة من الخطأ، تشجِّعهم على تجربة طرقٍ أخرى.

كذلك من المفيدِ التوضيحُ للقادة أن التحيزات القائمة على خبراتٍ سابقةٍ تُخفِي الحقائق في بعض الأحيان؛ على سبيل المثال: قد يقتنع بعض القادة بأنه من المستحيل مدُّ أحد خطوط الإنتاج إلى الصين، بسبب قيود البيروقراطية المتعلقة بهذا النوع من خطوط الإنتاج، وقد فشلوا في الماضي بسبب الروتين الذي يُعَدُّ جزءًا من العمليات التجارية في الصين؛ ومن ثَمَّ أصبحوا متأكدين من أنهم سيقعون في شَرَك المشكلات إذا حاولوا التوسُّع في هذه المنطقة مرةً أخرى. لكن عندما يساعدهم أحد الموجِّهين على تحديد الخطأ في هذا الافتراض، ويوضح التحيز الكامن وراءه، تنكشف للقادة في بعض الأحيان مشكلةُ اتخاذِ القرارات اعتمادًا على الحقائق وحدها. وعند هذه المرحلة يكونون مستعدين لتجربة الوثوق في حدسهم الشخصي وفي الحدس الجمعي، ويخوضون المخاطرات التي ينطوي عليها اتباع الحدسين.

- «الخروج من المكتب والدخول إلى عالم العملاء والموردين وغيرهم من الغرباء»: إن السليقة والحدس يختنقان في الغالب في البيئات المتشابهة؛ فعندما يقضي الأشخاص كلَّ وقتهم في المكتب في دراسة تقارير الأبحاث والمخططات، فإنهم يميلون إلى الاعتماد تلقائيًّا على البيانات ويستبعدون كلَّ ما سواها. يتطلَّب الحدس محفزاتٍ، وفي كثيرٍ من الأوقات توجد تلك المحفزات في التجارب التي تحدث خارج المكتب. إن الوجود مع العملاء يجعلك تدرك بالسليقة ما

يحتاجون إليه، والوجود مع الموردين يجعلك تفهم كيفية تكوين شراكةٍ منصفةٍ لكلٍّ منكم، وقضاء الوقت في دولةٍ أجنبيةٍ يثير حدسك فتعرف الأمور التي سوف تنجح والأمور التي لن تنجح في هذه السوق. إن التعامل الشخصي مع أشخاصٍ مختلفين وأماكنَ مختلفةٍ يحفِّز الحدس. وتشجيع القادة على وضع أنفسهم في مواقفَ متنوعةٍ وغير مألوفةٍ سوف يساعدهم في التطوُّر، وسيجعلهم يتعلَّمون الاعتماد على معتقداتهم وحدسهم.

منذ فترةٍ ليست ببعيدة، كنا نُجري جلسة تنفيذية لمجموعةٍ من كبار المسئولين التنفيذيين في شركة أزياء عالمية. قضينا أيامًا ندقق في بيانات اتجاهات المستهلكين الخاصة بالفتيات المراهقات، وهن يمثلن سوقًا رئيسية تستهدفه الشركة. واعتمادًا على هذه البيانات بدت الاستراتيجية السوقية التي يجب على الشركة مباشرتُها واضحةً، وشملتِ التركيزَ على مظهرٍ محتشمٍ ورسميٍّ لملابس الفتيات المراهقات الصغيرات. وبعد ذلك أخذنا هذه المجموعة التنفيذية إلى إحدى حفلات المطربة بريتني سبيرز، ثم وقفنا في الخارج وشاهدنا فتياتٍ في عمر الثالثة عشرة يرتدين قمصانًا قصيرة تكشف عن البطن ومزودة بحمالة عنق، ويضعن أقراطًا في سرة البطن، وغيرها من الأنماط والسلوكيات الأخرى التي لم يكد يصفها البحث. علاوةً على ذلك، كانت الفتيات بصحبة أمهاتهن اللاتي كن يشجعن مظهر بناتهن ويشجعن شراء تلك الصيحات من الأزياء كذلك. وفي اليوم التالي، أعدنا المناقشة مع هذه المجموعة، وفي هذه المرة شكك الجميع في افتراضات اليوم السابق، بما فيها نظرتهم عن المستهلك النهائي وتطلعات العملاء، وبدءوا في استعراض أفكارٍ ومناهجَ جديدةٍ لم ينظروا إليها من قبلُ بعين الاعتبار، ومن خلال الجدل والنقاش والتواصل غير المتوقَّع مع العملاء، ظهر الحدس الجمعي، وأُعِيدت صياغة الاستراتيجية وانطلقت الشركة لتحقِّق مبيعاتٍ هائلةً في العام التالي.

إن خوض مخاطراتٍ اعتمادًا على الرؤية والقيم والحدس لهو أمر مخيف، لكن المخيف أكثر في وقتنا وعصرنا الحاضر هو الاعتماد فقط على البيانات؛ فالخيار الأخير يُعَدُّ منهجًا أكثر خطورةً إلى حدٍّ كبير؛ لأن الحقائق يمكن أن تكون سريعة الزوال مثل الشهاب المار بالسماء. يجد القادة اتخاذ خياراتٍ جريئةٍ أمرًا أكثر سهولة عندما يعلمون ما يؤمنون به ويثقون في حدسهم عند اتخاذ القرار الصائب.

إن اتخاذ قراراتٍ صعبةٍ في ضوء معلوماتٍ ليست مثاليةً ليس سوى أحد تحديات الجرأة أو الشجاعة المعاصرة. وعند اتخاذ قرارٍ في عالمٍ معقد، يجب أن يوازن القادة أيضًا بين الخطر القصير المدى والأرباح الطويلة المدى، ويحددوا قدر الضغط الذي يستطيعون تحمُّله من الأشخاص الذين يجب أن يتحمَّلوا التضحيات القصيرة المدى. وفي الفصل التالي، سوف نتناول مفارقة الخطر والمكافأة في القيادة في سوقٍ عالميةٍ طموح.

الفصل الثاني عشر

تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة

إن تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة يتطلب شجاعةً تزيد عن أي وقتٍ مضى. وقد يشعر القادة بالخوف من العيش في مساحة الشك الموجودة بين الخيارين، باحثين عن القدر السليم من المخاطرة الذي يحقِّق القدرَ المناسب من المكافأة. يقع بعض القادة في خطأ خوض مخاطرةٍ طائشةٍ تؤدي إلى عواقبَ ماليةٍ كارثية، لا سيما أولئك الذين يركزون فقط على الجانب الإيجابي أو يقللون من الجانب السلبي عند تقييم مسار أحد الإجراءات. والبعض الآخر من القادة يقع في خطأ المبالغة في الحرص، ويرفض خوض القدر المناسب من المخاطرة؛ فيحرم مؤسسته من مكافآتٍ كبيرة. إن عالم الأعمال خطير في الأساس، وربما أصبح أكثر خطورةً في وقتنا الحاضر عن ذي قبلُ. وإيجاد التوازن الصحيح يتطلَّب الشجاعة، لكنه يتطلب أيضًا توظيف العقل والقلب؛ فالمرء يحتاج إلى العقل كي يدرك مستوى المخاطرة المناسب في أحد المواقف، ويحتاج إلى القلب كي يوازن مدى تأثير تلك المخاطرة على الأفراد في المؤسسة.

في الفصل السابق تحدثنا عن المخاطرة المتعلقة باتخاذ قراراتٍ دون بيانات؛ وهذه مسألة مهمة، لكنها ليست على الإطلاق المسألة الوحيدة التي تنطوي على مخاطرة. وفي واقع الأمر، خلال السنوات الأخيرة، لم يتزايد مستوى المخاطرة فحسب، بل تعددت أنواع المخاطرات أيضًا. وقبل مناقشة التوازن بين المخاطرة والمكافأة، دعونا نُلقِ نظرةً على أنواع المخاطرات التي ظهرت في المؤسسات، والتحديات التي تواجه كثيرًا من القادة في الوقت الحاضر.

(١) زيادة المخاطرة

جرت العادة على أن تنظر الشركات إلى المخاطرة من زاويةٍ ماليةٍ بحتة، وأن تنظر إليها أيضًا من منظور السبب والنتيجة؛ فكلما خاطرنا، زاد المال المحتمل جَنْيُه؛ وكلما قلَّت المخاطرة، قلَّ المال المحتملة خسارته. وفي الواقع، تتضمَّن المخاطرة جوانب أكثر بكثيرٍ من الجوانب المالية، ومن الممكن أيضًا أن يؤديَ التقليل من المخاطرة إلى خسارة الكثير من المال في نهاية المطاف؛ على سبيل المثال: إن رفض المخاطرة بتطوير منتجٍ جديدٍ أو إجراء استثماراتٍ في مجال توسيع السوق، يمكن أن يوفر للمنافسين الفرصة التي يحتاجونها لانتزاع جزءٍ من مركزك السوقي، أو قد يدفع عملاءك إلى تغيير ولائهم؛ ممَّا يؤدي إلى خسائر فادحة.

ولذلك، نحتاج إلى التفكير في المخاطرة من زاويةٍ أوسع بكثير. ولمساعدتك في فعل ذلك، إليك بعض العوامل التي تجعل المخاطرة أوسع نطاقًا، وأكثر شدةً وتعقيدًا:

- «تركيز خبراء وول ستريت الدائم على الأداء والنمو»: في الوقت الحاضر يجب أن تسعى الشركات إلى النمو على نحوٍ مستمرٍّ، وإلا فسوف تتلقى تقييماتٍ سلبيةً من الخبراء تصفها «بالجمود»، لكنْ إذا خاضتْ مخاطراتٍ سيئةً وخسرت المال، فسوف ينتقدونها بشدة. وفي بعض الأحيان يبدو الأمر كأنه موقف لا مناص فيه من الخسارة، وهو موقف يستبعد الشركات التي لا تستطيع إظهارَ كلٍّ من الأداء والنمو على نحوٍ مستمرٍّ ومتوقَّع.
- «الحاجة إلى دخول أسواقٍ ناشئةٍ أقل استقرارًا أو أقل شهرةً»: في الماضي، كانت آليات السوق الجديدة تعكس، بطرقٍ كثيرة، الأسواقَ الموجودة، وكانت مخاطر دخول تلك الأسواق أقل؛ على سبيل المثال: أثناء ثمانينيات القرن العشرين وتسعينياته، مؤسساتٌ أمريكية ويابانية كثيرةٌ كانت قادرةً على النمو من خلال التعامل مع العالم على أنه سوق واحدة، فنقَلَتِ البضائعَ من سوقٍ إلى أخرى بقدرٍ قليلٍ من المخاطرة. واليوم، بسبب زيادة الشفافية وتدفُّق المعلومات، فإن المنتج القادم من إحدى الأسواق ليس بالضرورة منتجًا «جديدًا» في مكانٍ آخَر؛ فعند تقديم ذلك المنتج، يصبح مرتبطًا على الفور بكل تقييماته وخصائص العلامة التجارية في الأماكن الأخرى. علاوةً على ذلك، فإن كثيرًا من فرص الأسواق الناشئة يوجد في الدول النامية، حيث تزداد المخاطرة إثر

مجموعةٍ من العوامل المتنوعة، بدايةً من تقلب حكومات تلك الدول ووصولًا إلى قيود التجارة فيها وحتى ثقافاتها غير المألوفة. وبطبيعة الحال، فإن الفشل في دخول سوقٍ تتوسع بسرعةٍ مثل الصين ربما يعني التخلِّيَ عمَّا يمكن أن يصبح السوق الجديدة الأكثر ربحيةً في القرن الحادي والعشرين.

• «زيادة التدقيق الرقابي»: بالتأكيد غيَّر قانونُ ساربينز أوكسلي — التشريع الذي أصدره مجلس الشيوخ الأمريكي ردًّا على كل فضائح المؤسسات في السنوات الأخيرة — المناخَ الرقابي. إن ساربينز أوكسلي لم يَزِدْ فحسب من الوقت والجهد المطلوبين من الإدارة لإجراء المراجعات في الشركات العامة، بل جعل أيضًا الرؤساءَ التنفيذيين، ومجالسَ الإدارة، وكبارَ المسئولين التنفيذيين؛ مسئولين على نحوٍ أكبر عن أي احتيالٍ أو ممارساتٍ أخرى غير قانونية. وأسفَرَ هذا القانون عن حالةٍ من الاهتمام الشديد بالتفاصيل من قِبَل القادة والرؤساء؛ حيث أصبحوا أكثر عرضةً للتهديد الشخصي إذا وضعوا المؤسسةَ في خطرٍ مؤسسيٍّ كبير. إن ضرورة توقيعهم على بيانِ مصادَقةٍ ربعِ سنويٍّ يزيد الوعيَ بالمخاطرة والعقاب المحتمل.

• «زيادة الوعي بإدارة المخاطر»: انتشرت عقلية المخاطرة في المؤسسات من القسم المالي إلى أنحاء الشركة كافةً، وأصبحت الأخطار الكارثية المتعلقة بالأمور المالية، أو بسمعة المؤسسة، أو بالناحية الرقابية؛ تشمل الآن كل شيءٍ، بدايةً من قضيةِ تمييزٍ يرفعها أحد الموظفين وحتى صدور قرارٍ بيئيٍّ ضد المؤسسة في مكانٍ بعيدٍ في العالم. والآن أصبح الجميع يضع إدارةَ المخاطر نصبَ عينيه، ليس فقط في شركات التصنيع التي تحظى فيها الأمورُ البيئية وسلامةُ المنتج والموظف بأهميةٍ بالغة، بل أيضًا في المؤسسات الخدمية والمالية؛ حيث من الممكن أن تندثر شركة بالغة من العمر تسعًا وتسعين سنة مثل مؤسسة آرثر أندرسون بين عشيةٍ وضحاها، بسبب أفعال بضعة أشخاص.

• «الاعتماد المتبادل بين الشركات»: لم يَعُدْ ممكنًا إدارة المخاطرة ببساطةٍ من خلال تطبيق الضوابط الداخلية. إن طبيعة الاعتماد المتبادل في العمل التجاري تعني أن الموردين والعملاء وغيرهم من الشركاء الخارجيين يمكن أن يقوموا بأفعالٍ تُعرِّض شركتك للخطر؛ فمن الممكن أن يقترف الموردون خطأً؛ ومن ثَمَّ قد تصبح متورطًا في دعوى مرفوعةٍ ضدهم. ويمكن أن يتيح أحدُ الشركاء

الخارجيين دون قصدٍ الإعلانَ عن معلوماتٍ خاصةٍ بالعملاء؛ ممَّا يؤدي إلى اتهامك بانتهاك خصوصية العملاء.

• «التكنولوجيا»: إن الاعتماد على التكنولوجيا خلق أنواعًا شتى من المخاطر، بما فيها احتمالية الوقوع فريسةً لقراصنة الإنترنت والفيروسات، وكذلك الحاجة إلى تجديد الأنظمة القديمة سريعًا. ونظرًا لأن المعلومات تنتقل الآن بسرعةٍ وتخزن مدمجة على ملفات الكمبيوتر لسنوات، فإن العواقب غير المقصودة لتبادل رسائل البريد الإلكتروني، ومحتويات البريد الصوتي، ومقاطع الفيديو؛ يمكن أن تظهر في إحدى قاعات المحاكم أو في إحدى دعاوى المدعي بالحق المدني.

•«اتجاه إدارة المعرفة»: الآن أكثر من أي وقتٍ مضى أصبحت الأصول الأهم لدى الشركات هي عقولَ الأفراد، وأصبحت الوصفاتُ السرية للمنتجات أقلَّ أهميةً من خبرة مسئول تنفيذي في إدارة سلسلة التوريد. من الواضح أنه من الأصعب والأخطر إلى حدٍّ كبيرٍ تجربة وإدارة المخاطر المرتبطة بالأمور غير الملموسة، وما يزيد من هذه المشكلة أن الأشخاص يغيِّرون الشركات التي يعملون بها بمعدلٍ أكبر بكثير، ويأخذون معهم ما يمتلكون من معرفةٍ إلى المنافسين.

وكما يمكنك أن ترى من هذه العوامل، فإنه يمكن تقسيم المخاطرة إلى عدة فئات: مخاطرة مؤسسية، ومخاطرة شخصية، ومخاطرة متعلقة بالسمعة، ومخاطرة تنظيمية، ومخاطرة ناتجة عن عدم المخاطرة، وهكذا. ونظرًا لأن قليلًا من هذه المخاطر قابلٌ للقياس أو قابلٌ للتحديد، فلا بد من إدارتها على نحوٍ حدسي. وكما أوضح الفصل السابق، قد يمثل ذلك تحديًا للقادة التقليديين؛ فهؤلاء يجدون صعوبةً مستمرة في تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة، ويريدون تشجيعَ الموظفين على الجرأة والابتكار، وإدراك أهمية الحفاظ على الروح الريادية للشركة وتحقيق أجندة النمو الخاصة بها؛ وفي الوقت نفسه، لا يريدون أن يعتقد الموظفون أنهم يشجِّعونهم على خوض مخاطراتٍ مجنونة.

في أغلب الأحيان يحاول القادة الوصول إلى صيغةٍ أو إلى مبدأ تشغيلٍ معياريٍّ للتعامل مع معادلة المخاطرة والمكافأة. ولسوء الحظ، فإنه لا يوجد حل واحد مناسب لجميع الحالات، وبدلًا من ذلك، يحتاج القادة إلى التعامل مع موضوعات المخاطرة والمكافأة على حسب الموقف وبابتكارٍ.

(٢) فن الحفاظ على التوازن الناجح

إن إدارةَ المخاطرة والمكافأة من منظورٍ علميٍّ لَأمرٌ محكومٌ عليه بالفشل، لكن إدارتهما من منظورٍ فنيٍّ هي الطريقة الأنسب للتفكير فيهما. إن أفضل القادة في وقتنا الحاضر يتجاوزون الحدود، لكنهم يدركون أيضًا متى يتجاوزون الحدود والمدى الذي يُعتبَر تجاوزه مبالغًا فيه. والقادة مستعِدون للمخاطرة إذا كان أحدُ الإجراءات متفقًا مع معتقداتهم، لكنهم يدركون أيضًا متى يكون فعل ذلك غيرَ مناسبٍ أو خطيرًا إلى حدٍّ كبير. وهؤلاء القادة لا يمتلكون الشجاعة فحسب — فهم ليسوا مجرد أشخاصٍ متهورين يحبون المخاطرة — بل يخففون أيضًا من شجاعتهم بصفات القلب والعقل؛ ونتيجةً لذلك، تجدهم يديرون التوازن وفقًا للمواقف التي يجدون أنفسهم فيها. ويدرك هؤلاء أنه لا يوجد حل صحيح أو مثالي، وأن عليهم الاعتماد على الابتكار والحدس — أي الاعتماد على فن الإدارة وليس على علم الإدارة — للتعامل مع التوازن بنجاح.

يقدِّم بوب شاي ومايكل لين — مساعِدَا الرئيس التنفيذي في شركة نيو لاين سينما — مثالًا جيدًا على طريقة تحقيق ذلك التوازن. لقد وُصِفَا بأنهما مغامِران حقيقيان عندما انتهزَا الفرصة وصوَّرَا الأجزاء الثلاثة من «لورد أوف ذا رينجز» (مملكة الخواتم) في وقتٍ واحدٍ، مع مخرجٍ لم يثبت نجاحه من قبلُ وهو بيتر جاكسون. ماذا سيحدث لو فشل الجزء الأول في شباك التذاكر؟ ماذا سيفعلان بالجزأين الآخَرين؟ لقد استثمرت شركة نيو لاين مع الشركة الأم، تايم وارنر، ما يزيد على ٢٠٠ مليون دولارٍ أمريكيٍّ، في «رهان» على أن فيلم «لورد أوف ذا رينجز» سيكون فيلمًا ناجحًا. وعلى الرغم من ذلك، فإن بوب ومايكل لم يخاطِرَا على هذا الفيلم دون حساب، بل تشاركا مع موزعين أجانب لتقليل المخاطر المادية. وهكذا، على الرغم من أنهما خاطَرَا بالفعل مخاطرةً كبيرة في الفيلم، فإنهما قد أدارَا الجانب السلبي المحتمل. وفي هذه الحالة حقَّقَا التوازن الصحيح، وكما هو معروف، أصبح فيلم «لورد أوف ذا رينجز» واحدًا من أنجح الأفلام على الإطلاق.

في وقتٍ سابقٍ من هذا العام، كنا نعمل مع رئيسٍ تنفيذيٍّ لإحدى الشركات الكبرى، لم يشغل هذا المنصب إلا منذ ستة أسابيع فحسب، وسرعان ما أدرك أن سلفه تجنَّب إعادة تنظيم الشركة على أساسٍ إقليمي، على الرغم من أن إعادة التنظيم تلك كانت ستوفر المال وتُحسِّن الأداء. أطلق الرئيس التنفيذي على الفور مبادرةً لتحليل جدوى إعادة التنظيم، واكتشف السببَ الذي جعل سلفه يُحجِم عن ذلك؛ فلو اتخذ قرارًا بإعادة تنظيم الشركة، لَتوقَّعَ الخبراء أن ينخفض سعر السهم على الفور بمعدل ثلاث أو أربع نقاط؛ ممَّا كان

سيجعله محلَّ انتقادٍ كبير، ولم تكن تلك هي الطريقةَ التي يريد أن يستهل بها وظيفته. وأوضح خبراؤه أيضًا أنه إذا أحجم عن اتخاذ هذا الإجراء، فإنه لن يهدر مال الشركة فحسب وستصبح غير قادرةٍ على تحسين الأداء، بل ستخسر على الأرجح قدرًا كبيرًا من الحصة السوقية خلال عامين.

سألَنا ذلك الرئيسُ التنفيذيُّ عمَّا نقترحه، وكان جوابنا: «ليست لدينا فكرة.»

في واقع الأمر، كانت لدينا فكرة، لكنها لم تتمثَّل في ذلك الخيار الترجيحي الذي أراد الرئيس التنفيذي سماعَه؛ فلكي يتعامل هذا الرئيس التنفيذي مع الخطر الشخصي والمؤسسي المتمثِّل في إعادة تنظيم الشركة والمكافأة المحتملة المتمثِّلة في تحسُّن الأداء، وتوفير التكاليف، والحصة السوقية، فإنه يحتاج إلى تبنِّي أسلوبٍ قياديٍّ قوامُه الثقةُ والشفافية يُحفِّز نوعَ المناقشات والأفكار التي يمكن أن تُسفِر عن استراتيجيات «توازُن» ناجحة. ما كان يحتاجه هو فتح الحوار بين أهم الموظفين لديه، من أجل تحديد الطرق التي من خلالها يمكن للشركة تحقيق التوازن بنجاحٍ بين البديلَيْن المتنافسَيْن بدلًا من الاختيار بينهما.

في أغلب الأحيان عند مواجهة هذا النوع من مشكلات التوازن البالغة الصعوبة، فإن النقاشات في المؤسسة تتحوَّل إلى جدلٍ ترجيحيٍّ بين خيارين متناقضين فحسب؛ فينحاز بعض الأشخاص إلى جانب إعادة التنظيم، ويصوِّت البعض الآخَر على إبقاء الوضع الراهن، ويكون لزامًا على الرئيس التنفيذي الاختيار. توجد بدائل أخرى، لكنها لن تظهر إذا كان مناخ المؤسسة لا يساعد على الحوارات المفتوحة. لدى الكثير من الشركات مشكلاتٌ في «التعبير عن الرأي»؛ فالموظفون يخشَوْن التعبير عن آرائهم خوفًا من التعرُّض للسخرية أو العقاب (من الناحية الوظيفية) بسبب التعبيرِ عن آراءٍ لا تلقى قبولًا أو تقديمِ أخبارٍ سيئة. وبعض الثقافات تَحُول دون التعبير عن الأفكار غير الكاملة؛ فقد يقول المدير على سبيل المثال: «لا تتحدَّث عن ذلك إلا بعد أن تفكِّر فيه جيدًا، وتحلِّله، وتبحثه، وتأتيَ بخطةٍ قابلةٍ للتنفيذ.» وعلى الرغم من ذلك، فإن الأفكار غير الكاملة هي المكمن الذي تأتي منه أفكارُ إدارةِ التوازُن. إنها أفكار إبداعية حدسية، يمكن أن تقدِّم خيارًا للسيناريوهات الترجيحية.

في كثيرٍ من الشركات، خاصةً في الماضي، كان القادة يميلون إلى التركيز على تقليل الخطر أولًا، والتعامل مع المكافآت كموضوعٍ منفصل؛ وهذا يعني أنهم يُظهِرون أسوأ السيناريوهات، ويضعون استراتيجياتٍ للحيلولة دون وقوعها. ثم يدرسون استراتيجيات

التوسُّع في السوق، وعمليات الاستحواذ، وغيرهما من طرق زيادة الإيرادات على نحوٍ منفصل.

واليوم، يجب أن يكون تحليل المخاطرة والمكافأة وحدةً متكاملة. وكما أوضحنا، فإن موضوع المخاطرة والمكافأة أصبح معقدًا للغاية ومتداخلًا لدرجةٍ لا تسمح بتناول أحد الخيارين دون الآخر. قد تكون الاستراتيجيةُ المحافظة عاليةَ الخطورة، في حين قد تحقِّق الطريقةُ المعاصرة قدرًا قليلًا من المكافأة؛ ونتيجةً لذلك، لا بد من إجراء المناقشات المفتوحة، الصريحة من الناحية المعرفية، التي تُظهِر الموضوعات المتشابكة المحيطة بالمخاطرة والمكافأة؛ فهذه هي الطريقة الوحيدة التي من خلالها يستطيع القادة إدارة التوازن بإبداعٍ وعلى نحوٍ حدسي.

ويجب أن نذكر أنه في أغلب الأحيان لا تدار المخاطرة والمكافأة بهذه الطريقة. ويوجد عدد لا يُحصَى من الطرق الخاطئة المعتمدة على العقل، والطرق الخاطئة المعتمدة على القلب، التي تُستخدَم في التعامل مع هذا الموضوع الذي يتطلَّب الشجاعة، لكنْ دعونا نُلقِ نظرة على بعض الطرق الأكثر شيوعًا وطرق تجنُّبها.

(٣) طرق خاطئة لموازنة المعادلة

كما أشرنا، فإن أوضح الطرق لإحداث عدم توازنٍ بين المخاطر والمكافآت هي المبالغة في الحرص، أو المبالغة في الاستعداد للمخاطرة. وعلى الرغم من أننا ما زلنا نرى بعض القادة المتمسكين بالعقليات المحافظة على نحوٍ تقليدي، بالإضافة إلى القادة الرياديين الذين يخاطرون بكل شيء، فإن معظم الأشخاص يفهمون أن تحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت ضروري للقيادة الناجحة؛ ولذلك، فإن الأخطاء التي يرتكبونها أقل وضوحًا من الخطأين اللذين ذكرناهما للتو، وغالبًا ما ترتبط تلك الأخطاء بالاعتماد المفرط على العقل والقلب والافتقار إلى الشجاعة الكافية:

- «التركيز الشديد على جانب العلاقات الشخصية في القيادة»: بعض القادة يُفرِطون في الاعتماد على القلب ويتألَّمون بشدةٍ من القرارات المتعلقة بالأفراد. في كثيرٍ من الأحيان، يرفض هؤلاء خفض عدد العمالة الزائدة عن الحد؛ لأنهم لا يستطيعون تحمُّل الألم الذي سيسبِّبونه للموظفين الأعزاء. وعلى الرغم من النية الحسنة الكامنة خلف ذلك الرفض، فقد يتجاهلون كذلك حقيقة أنهم إذا

رفضوا اليوم تقليل العمالة بمعدل ألف موظف، فمن المحتمل أن يضطروا إلى خفض العمالة بمعدل ألفَيْ موظفٍ في الغد. ويجد هؤلاء القادة صعوبةً أيضًا في القرارات المتعلقة بالأفراد، فيضعون الأشخاص الخطأ في مناصبَ رئيسيةٍ بسبب الصداقة، أو يرفضون نقْلَ أحد الزملاء القدامى من منصبٍ حساس، على الرغم من أنه أثبَتَ عدم القدرة على الاضطلاع بالوظيفة بكفاءة؛ وكل هذا يضع المؤسسة في خطرٍ أكبر بمراحل، مع ترسُّخ الأداء الضعيف وعدم الكفاءة.

• «محاولة إحصاء جميع المخاطر»: هذا هو منهج العقل، الذي يتعامل مع معادلة المخاطرة والمكافأة على أنها شيء يمكن حسابه. ويهدف في واقع الأمر إلى السيطرة على المخاطر كافةً من أجل الحفاظ على مستوًى معينٍ من المكافأة، وهذا مستحيل في ظل عالَمٍ متقلبٍ ولا يمكن التنبؤ به. وعلى الرغم من ذلك، ينظر القادة إلى المشكلات والفرص ويحسبون احتمالات المناهج المختلفة، ولا يختارون سوى المناهج التي تميل فيها الاحتمالاتُ إلى صفِّهم. ولا تكمن المشكلة هنا في صعوبة حساب الاحتمالات بدقةٍ فحسب، لكن أيضًا في أن دعم «الأمور المؤكدة» فقط يضمن تجنُّب المناهج الابتكارية والجديدة؛ ومن ثَمَّ تزيد المخاطر وتقل المكافآت؛ لأنه من الضروري على أقلِّ تقديرٍ الاعتمادُ على بعض المناهج الحديثة لاكتساب القدرة على المنافسة في هذه البيئة.

• «فصل مسئولية المخاطرة عبر تعيين شخصٍ مسئولٍ عن إدارة المخاطرة، أو عبر إحالتها إلى شخصٍ يعمل في أدنى المستويات الإدارية»: من الصعب على القادة تحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت، عندما يحاولون حصْرَ مسئولية المخاطرة في مختصٍّ واحدٍ أو في وظيفةٍ واحدة. وفي أغلب الأحيان، نرى رؤساءَ تنفيذيين وغيرهم من القادة يرغبون فقط في التركيز على المكافأة، ويكرهون التعامل مع الموضوعات المعقدة التي تُعَدُّ جزءًا من المخاطرة. ومن خلال التنصُّل من مسئولياتهم، فإنهم يبعثون رسالةً للتنفيذيين الآخَرين مفادها أنهم يمكنهم أيضًا عزل أنفسهم عن المخاطرة، أو تحمُّل المسئولية عن جزءٍ صغيرٍ فحسب من الأمور المتعلِّقة بالمخاطرة. وبسبب هذا التوجه، لا يُجرَى إلا قدرٌ قليل من الحوار بشأن المخاطرة في الشركات الكبرى، ولا ينخرط الأفراد في محادثاتٍ مجديةٍ تساعدهم في فهم آلية المخاطر والأرباح في مختلِف المواقف؛ ونتيجةً لذلك، لا يمتلكون سوى القليل من الأفكار الكاشفة حول ماهية التوازن

الأفضل بين المخاطرة والمكافأة في أحد المواقف.

يتحدَّث جو بيراردينو، الرئيس التنفيذي السابق لشركة آرثر أندرسون، عن أمرٍ مشابهٍ متعلقٍ بحوكمة الشركات، وكيف أن مجالس الإدارة تبالغ في التركيز على جزءٍ ضئيلٍ من سلسلة القيمة وتفشل في النقاش بشأن الإدارة التنظيمية والمخاطر القيادية. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة قد يناقش المخاطر المالية بدقة، فإنه لا ينظر دائمًا إلى المخاطرة بالمعنى العريض للمصطلح؛ ومن ثَمَّ لا يساعد القيادة التنظيمية على التفكير في طرقٍ متوازنةٍ فيما يخص المخاطرات والمكافآت. ويوضِّح بيراردينو أيضًا أن القادة يميلون إلى جعْل الأفراد يوقعون بالموافقة على البرامج والمشاريع الجديدة، كطريقةٍ لإزاحة المسئولية نحو المستويات الإدارية الأدنى. وعبر إلقاء مسئولية التوازن بين المخاطرة والمكافأة على عاتق أحد الأشخاص في المستوى الإداري الأدنى، فإن فرص إجراء مناقشاتٍ جديةٍ بين قادة الإدارة العليا فيما يخص المخاطرة، تصبح محدودة؛ فلا أحد من الإدارة العليا يدرس مخاطر المُضي قدمًا؛ ومن ثَمَّ لا يوجد لديهم إلا القليل من الوعي عن المخاطر الحقيقية مقابل المكافآت الفعلية.

• «العجز عن تحقيق الشفافية الكاملة»: تخوض الشركات مخاطراتٍ طائشةً (أو لا تخوض مخاطراتٍ جيدة) في نهاية المطاف بسبب حالة السرية التي تحيط بالموضوعات المتعلقة بالمخاطرة. في أغلب الأحيان لا يرغب القادة في التحدث بصراحةٍ عن المخاطر، وقد يُخفون الأخطاء التي ارتكبوها في الماضي وأسفرت عن نتائجَ سلبيةٍ؛ لأنهم لا يرغبون في أن يتهمهم أحدٌ بخوض مخاطراتٍ سيئة. ولقد وجدنا أنه كلما زادت شفافية القادة، قلت احتمالات خوضهم مخاطراتٍ سيئة. ومن خلال الحوار المستمر حول الأسباب التي جعلت إحدى المخاطرات مجديةً، والأسباب التي جعلت الأخرى غير مجدية، يحدث التعلُّم وتصبح الشركات أقدرَ على التعامل مع سيناريوهات المخاطرة والمكافأة المشابهة في المستقبل.

• «اتباع توجُّهٍ يعتمد على الامتثال بدلًا من الالتزام»: جرت العادة على أن تتضمَّن إدارة المخاطر الامتثالَ للسياسات والإجراءات بدلًا من الالتزام بالمصلحة العليا للشركة، المتمثِّلة في إيجاد التوازن الصحيح بين المخاطرة والمكافأة. ويعكس توجُّهُ الامتثال الخوفَ من المخاطرة وعدم الثقة في الأشخاص. والقرارات القائمة

على الامتثال للسياسات دائمًا ما تهدف إلى الاحتماء من الخطر من خلال اتباع القواعد؛ وبهذه الطريقة، لو سار أحد الأمور على نحوٍ خاطئ، فإنه من الممكن دائمًا أن يبرر الأشخاص أفعالهم بالإشارة إلى القواعد التي اتبعوها. على صعيدٍ آخَر، يعني الالتزام دراسةَ كل سيناريو متعلقٍ بالمخاطرة والمكافأة، مع وضع أهدافٍ تنظيميةٍ أكبر في الاعتبار؛ وبهذه الطريقة، لا يصبح القادة مقيدين بالسياسات والإجراءات، بل يمكنهم تحديد القرار الذي يمثِّل المصلحة العليا للشركة على صعيد الحاضر والمستقبل كذلك. ومن خلال الالتزام بالمصلحة العليا للشركة، يقيِّم القادةُ المواقفَ على أساس كل حالةٍ على حدةٍ، ولا يبحثون عن أعذارٍ عندما تسير الأمور على نحوٍ خاطئ.

(٤) خلق مناخ يسمح بمعرفة طريقة تحقيق التوازن في المواقف المتعارضة وتطوير قادة قادرين على ذلك

كما قلنا في السابق، إن تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة فن وليس علمًا؛ ونتيجةً لذلك، لا يمكنك أن تخبر الناس بطريقة تحقيق ذلك، بل ما يمكنك فعله وما يجب أن تفعله هو التعامُل مع هذا الموضوع من عدة اتجاهات مختلفة؛ ممَّا يمنح الناس فرصةَ التفكير في التوازن، والتأمُّل في مشكلات الأفراد المتضمَّنة، واكتساب الشجاعة اللازمة للحفاظ على التوازن بدلًا من تبنِّي التوجُّه المفرط في التحفُّظ فور ظهور المشكلة. إليكم بعض الطرق المتنوعة لتطوير قدرات القادة في هذا المجال:

- «توفير منتدى تُروى فيه قصص المخاطرة والمكافأة»: عقدنا مؤخرًا منتدًى لقادة يو بي إس في سويسرا ركَّز على الثقة، وكجزءٍ من المنتدى تحدَّث المشاركون عن الكيفية التي تعلَّموا بها أن يستجيبوا بطرقٍ مختلفةٍ للمخاطرة والمكافأة، ووصفوا كلًّا من الاستجابات الفعالة والاستجابات غير الفعالة، وساعدوا المشاركين الآخرين على البدء في التفكير في مشكلاتهم الخاصة المتعلقة بالمخاطرة والمكافأة والتحدث عنها. وهذه الحوارات ضرورية؛ فمن دونها لن يحدث نقاش للموضوعات الرئيسية، أو ستُعالَج تلك الموضوعات على نحوٍ سطحيٍّ فحسب.

وفي معظم الشركات لا يتوافر لدى قادة الإدارة العليا الوقت اللازم للتعامل

مع أسئلة موظفيهم المتعلقة بالمخاطرة والمكافأة؛ فهم يُهرَعون من اجتماعٍ إلى اجتماعٍ، ويعانون تحت وطأة قدرٍ كبيرٍ من الضغط بسبب موضوعاتٍ أخرى؛ ونتيجةً لذلك، يفشلون في الإجابة عن أسئلة الموظفين المتعلقة بالمخاطر والمكافآت، أو يعجزون عن مساعدتهم في تعلُّم كيفية الخروج من هذا التناقض الشائك. تحتاج المؤسسات إلى خلق مناخٍ يوفر قدرًا أكبر من الوعي بطرق تحقيق التوازن بين المخاطرة والمكافأة، وتحتاج أيضًا إلى إجراء حوارٍ مستمرٍّ كي يتمكَّن الأشخاص من التوصُّل إلى طريقة التعامل مع المخاطرة والمكافأة، وأفضلُ طريقةٍ لتحفيز ذلك النقاش هي جعْلُ القادة الآخرين يَرْوُون قصص المعاناة التي لاقَوْها في التعامل مع هذا التوازن الصعب.

• «تنبيه الأفراد لسلوكياتهم المعرقلة»: إن الإفراط في الحيطة هو المعوق الذي يتسبَّب على أكثر تقديرٍ في جعْل أحد القادة يخلُّ بالتوازن في معادلة المخاطرة والمكافأة. وعلى الرغم من ذلك، ففي كثيرٍ من الأحيان لا يدرك الأشخاص أن هذا سلوكٌ معرقِلٌ، أو أنهم قد دعموا مناخًا يخشى فيه الناسُ المخاطرةَ. ومن أساليب التنبيه إجراءُ استقصاءٍ عن مناخ المؤسسة يشمل أعضاء الفريق، وكجزءٍ من هذا الاستقصاء، يُسأل الأعضاء عمَّا إذا كانوا يشعرون بأنهم قادرون على التعبير عمَّا يجول بخاطرهم، وعمَّا إذا كان يوجد تدفُّق حر للأفكار، وما إذا كانوا يعتقدون أن لديهم حريةَ خوْضِ المخاطرات عندما تقتضي الضرورة. من المدهش أنه في مراتٍ كثيرةٍ يندهش القادة من نتائج تلك الاستقصاءات؛ فالقيادة تعتقد أنها خلقَتْ مناخًا يحثُّ على خوض مخاطراتٍ ذكية، لكنها تكتشف أن شعورَ فريقها مختلف للغاية؛ وهذا التنبيه يساعد الأفراد على إدراك أنهم يرسلون رسائل مفادها تجنُّب المخاطرة، وتجعلهم يدركون الطرقَ المختلفة التي من خلالها يقومون بذلك. وفي أفضل الظروف، تشجِّعهم زيادةُ الوعي تلك على اتخاذ الإجراءات الضرورية لخلق مناخٍ أكثر صراحةً وشفافيةً.

• «اتخاذ الإجراءات التي تشجِّع الأفراد على خوض مزيدٍ من المخاطرات التي توظف القلب»: بعض القادة غير مستعدين على الإطلاق لفعل أي شيءٍ قد «يجرح» الموظفين أو يدمِّر علاقتهم بزملائهم أو مرءوسيهم المباشِرين؛ ومن ثَمَّ، فإنهم يرفضون المخاطرة في مجال العلاقات، حتى إذا كان من المحتمل أن تُسفِر تلك المخاطرة عن مكافأةٍ كبيرة؛ فعلى سبيل المثال: عبر نقل مسئولية

أحد المشروعات الكبرى من مرءوسٍ مباشِرٍ قديمٍ إلى موظفٍ شابٍّ جديدٍ أكثر نشاطًا وطموحًا، قد يتمكَّن القائد من زيادة فرص إكمال المشروع على نحوٍ ناجحٍ وفي الوقت المحدد. وتتمثَّل المخاطرة في احتمالية عزل الموظف الذي قضى معه وقتًا طويلًا؛ ذلك الموظف الذي يشعر بدوره أنه تعرَّض لتعاملٍ غير لائقٍ لأن القائد تخطَّاه في المشروع.

نحن آخِر مَن يؤيد تجاهل مشكلات العلاقات، لكننا نعلم أن بعض القادة يعانون من تلك المشكلات. ولكي نساعد هؤلاء الأفراد على إعادة التوازن إلى معادلة المخاطرة والمكافأة، فَلْنلقِ نظرة على تمرين «اختَرْ أفضل ثلاثة موظفين لديك وانقلهم». وهذا التمرين يتضمَّن التحدُّث مع القادة المتجنبين للمخاطرة عمَّا قد يحدث إذا نُقِل أفضل ثلاثة موظفين في جماعتهم. وعبر طرح عددٍ من الأسئلة على القائد واستعراض السيناريوهات المنطوية على هذا الإجراء الجذري، يبدأ في فهم أن إبقاء الموظفين سعداءَ بأي ثمنٍ يمكن أن تكون له نتائج عكسية. وأثناء هذه المناقشات، فإننا في الغالب نساعد القائد في إدراك أن من المحتمل أن يترك أفضلُ الموظفين فِرَقَهم عاجلًا أم آجلًا، وأن موهبتهم ستَجذب على نحوٍ طبيعيٍّ عروضًا وفرصًا أخرى.

إن هذا النوع من التمارين قد يساعد الأشخاص على إدراك أن مخاوفهم بشأن المخاطرات المتعلقة بالأفراد كانت مبالغًا فيها، وأنهم يحتاجون إلى اقتناص بعض الفرص في هذا الصدد من أجل تحسين الأداء.

• «تجنُّب الإدارة المُقَوْلَبة»: مع تَحوُّل الشركات إلى قدرٍ أكبر من العالمية، أصبحت الإدارة المُقَولبة ردَّ فعلٍ تلقائيًّا شائعًا يقلِّل من قدرة القادة على خوض المخاطرات. تَصْدر النماذج عن المكاتب العالمية والإقليمية كطريقةٍ لتوحيد سياسات البيع، وفرض مراقبة الجودة على تصنيع المنتجات، والاستفادة القصوى من الإنتاجية. ومن الأعراض الجانبية لهذه النماذج خلْقُ ضوابطَ صارمةٍ تحدُّ من الخيارات المتاحة للمديرين، خاصةً في مجال المخاطرة. وإذا حاوَلَ المديرون تنفيذَ فكرةٍ حديثةٍ، أو جربوا شيئًا خارجًا عن نطاق بروتوكولات الشركة، فسوف ينتهكون قواعد الشركة. وعلى الرغم من احتمالية نجاح النماذج في التحكُّم في التكاليف على المدى القصير، فإنها من الممكن أن تؤديَ أيضًا إلى السيطرة على المخاطرة، وهذا الأمر له تأثير سلبي طويل المدى على المكافآت.

• «تشجيع زيادة الوعي بالذات»: إن النجاحَ في إدارة التوازن بين المخاطرة والمكافأة مهمةٌ صعبة إنْ لم يكن القادةُ مدركين لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ومحفزاتهم، وتحيُّزاتهم. وعندما يثير أحد المواقف توتُّرَهم إلى أقصى درجةٍ بسبب نقطة ضعفٍ معينةٍ في شخصيتهم، فإنهم يصبحون محافظين على نحوٍ غير منطقيٍّ ويرفضون المخاطرة. وعندما يثير موقفٌ ما أحدَ معوقاتهم، فمن الممكن أن يضربوا بالحيطة عرْضَ الحائط، ويمضون قُدمًا باندفاعٍ متجاهلين الخطر.

إن الشجاعة الطائشة تعادل في خطرها افتقادَ الشجاعة فيما يخص التوازن بين المخاطرة والمكافأة. ويوجد احتمال كبير أن يتصرَّف القادة برعونةٍ أو بطرقٍ متحفظةٍ للغاية عندما يكونون تحت رحمة نقاط ضعفهم أو تحيُّزاتهم؛ فعلى سبيل المثال: قد لا يدركون أن غرورهم يجعلهم يخاطرون بمشروعٍ جانبُه الإيجابي قليلٌ نسبيًّا، وجانبُه السلبي كبيرٌ نسبيًّا؛ فهم يندفعون نحو إثبات صواب قرارهم، على الرغم من أن الدليل على ذلك يتطلَّب مخاطرةً كبيرة فادحة.

ومن خلال التوجيه وغيره من الطرق، يستطيع القادة أن يعرفوا أنفسهم على نحوٍ أفضل، وسوف تزيد تلك المعرفة من احتمالية تَمكُّنهم من إدارة المخاطرة والمكافأة اعتمادًا على خبراتهم وحدسهم، دون أن تعترض طريقَهم المشكلاتُ الشخصية التي لم تحظَ بالمواجهة أو التي ظلت دفينة.

في النهاية، وعلى الرغم من كل ما قيل، فإن الجزء الأهم في القيادة بالشجاعة هو الشخصية. والشخصية تتضمَّن معرفة ما تدعمه وما أنت مستعد للدفاع عنه، وتعني تبنِّيَ مجموعةٍ من القيم الشخصية تُترجَم إلى نزاهة الهدف الذي لا يدعم أفعالك فحسب، بل يعكس شفافيةً ويكون مصدرَ إلهامٍ للآخرين. في آخِر الفصول التي تتناول الشجاعة، سوف نتناول النزاهة الشخصية وأهميتها في الدمج بين العقل والقلب والشجاعة لتطوير قيادةٍ شخصية، ومؤسسية، وعالمية ناجحة.

الفصل الثالث عشر

التصرف بنزاهةٍ صارمة

لقد زادت صعوبة وضرورة التصرُّف بنزاهةٍ صارمةٍ في بيئة المؤسسات المعاصرة أكثر من أي وقتٍ مضى. إننا نعيش في زمنٍ أصبحت فيه الثقة في قادة المؤسسات، لا سيما قادة الشركات، في أدنى مستوياتها على الإطلاق، بسبب فضائحَ متعلقةٍ بالمؤسسات وبالمحاسبة هزت شركاتٍ مثل إنرون وأدلفيا وَورلد كوم وتايكو وفيفاندي. إن الرواتبَ الطائلة، والمضاربة اعتمادًا على معلوماتٍ سرية، وتعيين الأصحاب والأصدقاء في المناصب المهمة أو في مجالس الإدارات؛ كلها أمور أدت إلى زيادة مستويات الشك وعدم الثقة في قادة الشركات. يشك الناس تلقائيًّا في الرؤساء التنفيذيين وغيرهم من المسئولين التنفيذيين، فيفترضون أنهم يعملون واضعين نُصب أعينهم صورتَهم العامة وحياتهم المهنية بدلًا من العمل وفق مجموعةٍ من القيم الأسمى. وما يزيد الأمور تعقيدًا أن الضغط من أجل الأداء يدفع القادة غالبًا إلى التصرُّف ببراجماتية، لكن ليس بالضرورة بطرقٍ متفقةٍ مع القِيَم الإنسانية الشخصية؛ فقد يجد القادةُ أنفسَهم في مواقف «تجبرهم» على إعطاء الموظفين أملًا زائفًا عن مستقبل الشركة كي يظلوا منتجين، على الرغم من أنهم يعلمون أن بعضًا من هؤلاء الموظفين قد لا تكون لديهم وظيفة في غضون اثني عشر شهرًا.

على الرغم من صعوبة التصرُّف بنزاهة، فمن الضروري تمامًا أن يلتزم القائد به. تلعب هذه الصفة المنبثقة عن الشجاعة دورًا في غاية الأهمية؛ لأنها تخلق طاقة إيجابية هائلة داخل المؤسسة. وفي الشركات التي يُظهِر قادتُها النزاهةَ، يوجد مستوًى عالٍ من الالتزام والثقة؛ فالقائد الذي تتجلَّى نزاهته يُحمِّس الموظفين، وعندما يُظهِر التزامًا بالمبادئ العليا يصبح مصدرًا للإلهام. وفي ظل عالمٍ معقدٍ ومربكٍ تصبح النزاهة التي لا تتزحزح أمرًا يفهمه الناس، ويتفهمونه، ويحترمونه.

إن حالة الشد والجذب بين الحاجةِ إلى التصرُّف بنزاهةٍ وصعوبةِ فعْل ذلك، تفاقمت على نحوٍ غير مسبوق، وربما أفضل طريقةٍ لبدء التعامل مع حالة الشد والجذب هي فهم المعنى الحقيقي «للنزاهة الصارمة».

(١) معنى النزاهة على صعيد القيادة

النزاهة ليست مفهومًا مطلقًا، على الرغم من صفة «الصارمة» التي أضفناها إليها. وندرك أن النزاهة، مثل كل الصفات التي ناقشناها، تعتمد على المواقف. وعلى الرغم من أن بعض «المؤيدين للتعريفات المطلقة» قد يختلفون معنا، فإن ما يمثل النزاهة من منظور أحد الرؤساء التنفيذيين في أحد السياقات أو إحدى الثقافات، قد يكون مثالية ساذجة من وجهة نظر رئيسٍ تنفيذيٍّ آخر؛ ولذلك، فإننا نُعرف «النزاهة» — من زاوية القيادة — على أنها مجموعة معتقداتٍ تتطوَّر تدريجيًّا وتقود تصرفات الأشخاص في الأوقات الصعبة التي تنطوي على تحديات. تدعم المعتقدات إحساسًا باتباع الصواب، وتُقدِّم للقادة طريقةً للتصرُّف على نحوٍ متسق. وفي أغلب الأحيان تنشأ هذه المعتقدات نتيجةً للتعلم من التجارب، لا لتصريحات المؤسسة التي تعلن عن قيمها أو من منطلق الجشع المهني الفظ. وهذه المعتقدات راسخة على نحوٍ صادقٍ وعميقٍ، لكنها تتسم ببعض «المرونة». وعلى هذا النحو، فإننا ننصح القادة قائلين: «تصرَّفوا بنزاهةٍ صارمة، لكن دون حماقة.»

دعونا نستعرض بعض سمات النزاهة الصارمة، كما تظهر في المواقف القيادية:

- «تعارُض المعتقد الداخلي مع القواعد الخارجية أو مع المثل العليا»: في أغلب الأحيان يواجه القادة مواقف يدركون فيها الصواب، لكن معتقدهم يكون معارضًا لمعتقد رئيسهم، أو لقيم المؤسسة، أو لمتطلبات العملاء، أو علم الاقتصاد، أو الهيئات التنظيمية. ومن الممكن أيضًا أن تتعارض إحدى قِيَمهم الشخصية مع مبدأٍ أكبر، كما يوضح المثال التالي:

> كولن باول — رجل ممدوح على نطاقٍ عالميٍّ تقريبًا بسبب مبادئه — لم يكن متفقًا دائمًا مع كل ما طَلَب منه الرئيس جورج دبليو بوش فعلَه، أو على الأقل هذا ما بدا فيما يتعلق بقرار الولايات المتحدة بالمشاركة في الحرب على العراق. وبدلًا من تقديم استقالته من منصبه كوزيرٍ للخارجية — كما كان سيفعل شخص ذو حس نزاهةٍ صارم،

وكما أراد منه الكثيرون من المعارضين للحرب — فقد وجد طريقًا بديلًا سمح له أن يظل في إدارة بوش دون تأنيب ضمير. لا شك أن ذلك لم يكن طريقًا مثاليًّا، وشعر باول على الأرجح في بعض الأوقات بعدم الارتياح عند قول وفعل بعض الأمور المعينة؛ لكن النزاهة ليست متعلقة بالمبادئ الشخصية للمرء فحسب، بل يمكن أن تتضمَّن مجموعة مبادئ أكبر. لقد آمَن باول على نحوٍ واضحٍ ببلده وبخدمة قائده ورئيسه، ويمكن أن نفترض أنه اعتقد أن الواجب والالتزام تجاه سلامة البلد يتفوقان في الأولوية على معتقداته السياسية الشخصية، وقرَّرَ أن أفضل إجراء هو البقاء في الوظيفة. وفي بعض الأحيان، من المحتمل أنه تجاهل كبرياءه من أجل الاضطلاع بالوظيفة على نحوٍ ناجح؛ ومن ثَمَّ يمكن القول إنه أظهر قدرًا كبيرًا من النزاهة من خلال القيام بهذه التضحية.

وعلى الرغم من ذلك، قد تقول وجهة نظرٍ أخرى إنه قلَّلَ من تأثيره كقائدٍ من خلال التنازل عن قِيَمه الشخصية. فقد انخفضت كفاءته، مع تجلِّي تعارُض آرائه إلى حدٍّ ما على أقل تقديرٍ مع الأشخاص المُطالَب باتباعهم. ونعتقد أن كولن باول أظهر نزاهة صارمة من خلال وضع مصالح البلد على قمة أولوياته، لكن بعض القادة الآخرين كانوا من الممكن أن يتخذوا خيارًا مختلفًا في الموقف نفسه، ويُعتبَروا على القدر نفسه من الصرامة.

إننا نستخدم هذا المثال لنوضح الصعوبة والتعقيد المرتبطَيْن بتحدِّي التصرُّف بنزاهة. وإليكم بعض التحديات الأخرى:

- «النزاهة ليست دائمًا خيارًا بين الأسود والأبيض»: كما يوضح مثال كولن باول، فإن النزاهة ليست بالضرورة مسألةَ اختيارٍ ما بين إجراءٍ صائبٍ على نحوٍ واضحٍ، وإجراءٍ خاطئٍ على نحوٍ واضح. وعلى الرغم من ذلك، فالناس في الغالب يتصورونها خطأً على هذا النحو. وأي قائدٍ ينظر إلى النزاهة على أنها مسألة اختيارٍ بين الأسود والأبيض، سيقع في خطر التعصُّب للرأي. والأشخاص الذين يعتمدون على قلوبهم إلى حدٍّ كبيرٍ قد يؤمنون دائمًا بتقديم مصلحة

الأفراد، في حين أن التمسُّك الشديد بهذا المبدأ سوف يقلِّل من قدرتهم على النجاح أو حتى البقاء في ظل ثقافةٍ تهتمُّ بالأداء في المقام الأول.

بصفتنا مدرِّبين، فإننا في بعض الأحيان نجد أنفسنا نحوم في المنطقة الرمادية عند تناول قضايا النزاهة؛ فعلى سبيل المثال: لنفترض أننا كُلِّفنا بتوجيه أحد المسئولين التنفيذيين، وأثناء سير عملنا أجرينا كثيرًا من المحادثات التي استكشفنا من خلالها مشاعرَ ذلك المسئول حيال الشركة وثقافتها، وحيال مديره. وجمعنا أيضًا معلوماتٍ عن هذا الشخص من خلال مقابلاتٍ مع زملائه ومرءوسيه المباشِرين. وفي إحدى مراحل عملنا، قد يسألنا الرئيس التنفيذي: «ما رأيكم في هذ الشخص؟ ما رأي الآخرين فيه؟» من ناحيةٍ نحن لا نرغب في أن ننتهك العهد الضمني الذي قطعناه لذلك الشخص الذي نقوم بتوجيهه عبر كشف معلوماتٍ سرية؛ ومن ناحية أخرى، إنَّ مَن كلَّفنا هو الرئيس التنفيذي، وهو مَن يدفع أجرنا.

وعلى الرغم من ذلك، فإن إدراك أن هذا الموضوع ليس اختيارًا ما بين الأسود والأبيض يساعدنا إلى حدٍّ كبيرٍ في إدارة المسألة. وفي هذا المثال، نحتاج إلى إخبار الرئيس التنفيذي عن تطوُّر ذلك الشخص وقدرته المستقبلية على تحقيق النجاح، لكننا أيضًا كنا قد اتفقنا سابقًا مع كلٍّ من الرئيس التنفيذي والمسئول التنفيذي الذي نقوم بتوجيهه، على المعلومات التي سوف نصرِّح بها وتلك التي لن نصرِّح بها. إن فعل أفضل ما في وسعنا لإرضاء كلا المطلبين المتعارضين يتطلَّب نزاهةً.

• «معظم الأشخاص الذين ينتهكون ميثاق النزاهة الشخصي لا يدركون أنهم يفعلون ذلك»: على النقيض من توقعات العامة، يتمتع معظم الرؤساء التنفيذيين بنزاهةٍ استثنائية؛ ففي عصر التغطيات الإعلامية المكثفة والتدقيق الرقابي وتعريض مجالس الإدارة للمُساءَلة عن أي انتهاكاتٍ أخلاقية، أصبح لدى الرؤساء التنفيذيين محفز خارجي لإظهار قيمٍ قويةٍ ولائقة. وعندما يتصرَّفون هم أو غيرهم من القادة في الشركة بطرقٍ تبدو مفتقِرةً إلى النزاهة، فإنهم نادرًا ما يتصرَّفون من منطلق مصلحةٍ شخصيةٍ بحتة، بل هم على الأرجح واقعون في شَرَك الحاجة إلى التصرُّف الفوري وسط حالة ارتباكٍ سائدةٍ، وفي ظل رغبتهم في تحقيق أحد الأهداف. ولا يدركون أنهم ارتكبوا أمرًا خاطئًا إلا

عندما يستعرضونه بعد وقوعه، فيسأل كلٌّ منهم نفسَه قائلًا: «لماذا فعلت ذلك؟ لماذا لم أكن أفكِّر في ذلك الأمر حينها؟» وأحد القادة الذين تحدثنا معهم ذكَّرنا بأنه لا توجد على أرض الواقع نوايا خبيثة إلا لدى قلةٍ قليلةٍ جدًّا من الأشخاص العاملين في الشركات. لكن يوجد الكثير من الأفراد الصالحين أصحاب النوايا الحسنة، الذين يقترفون الأخطاء في بعض الأحيان.

معظم القادة أشخاص صالحون يخطئون التصرُّف أحيانًا؛ فالضغط من أجل تحقيق النتائج، والمعارك السياسية الداخلية التي يخوضونها، وتعقيد المشكلات التي يتعاملون معها، وغيرها من العوامل؛ يمكن أن تؤثر سلبًا على حكمتهم. وكما أشرنا في فصلٍ سابق، فإن القادة يمكن أن يُظهِروا سلوكياتٍ مُعيقةً عند التعرُّض لضغط، وهذا يمكن أيضًا أن يَحُول دون تحقيق رغبتهم في التصرُّف بنزاهة. والقائد المغرور، الحريص على بناء سمعته وإنجازاته، لا يدرك أنه ينسب إنجازات الآخرين إلى نفسه، ويبرر تصرفاته بأنها ضرورية لتقوية سلطته ونفوذه. والشخص المبالِغ في الحرص يخترع سيناريوهاتٍ شديدةَ السوء باستمرارٍ، ويعتقد أنه يمكن أن يتسبب في حدوث هذه السيناريوهات حتى بأقل الأخطاء، ويعزف عن ترقية شخصٍ جديرٍ بالترقية لا لسببٍ سوى خوفه من أن ذلك القرار سوف يثير حفيظة المسئولين التنفيذيين الآخَرين ويؤدي إلى استقالاتهم.

ونظرًا لأن المعوقات من المحتمل إلى حدٍّ كبيرٍ أن تظهر تحت ضغط الظروف المسببة للتوتر، ففي بعض الأحيان يواجه القادة مشكلاتٍ متعلقةً بالنزاهة يسيئون التعامُل معها حتى دون أن يدركوا ذلك؛ فعند الوقوع في شَرَك الأزمات وغيرها من المواقف المسبِّبة للتوتر، ربما لا يدركون أنهم يفعلون شيئًا يتعارض مع معتقداتهم، أو أنهم يفعلون أمرًا لم يكونوا ليفعلوه مطلقًا لو كانوا تحت ضغطٍ أقل.

- «النزاهة تتطلَّب عمليةَ بناءٍ للشخصية وإبرازها»: يُفرِّق كيفن كاشمان — مؤلف كتاب «القيادة من الداخل إلى الخارج» — بين الدور والشخصية على النحو التالي: «الدور هو تمثيلٌ قائمٌ على ما يتوقَّعه منك الآخَرون، بينما الشخصية تمثيلٌ قائمٌ على ما تؤمن به وما تعتقد أنه صواب؛ ومن ثَمَّ فالنزاهة ترتبط تمامًا بالشخصية والشفافية؛ أيِ السماح للناس برؤية ذاتك الحقيقية.»

ويجب أن نضيف أنه في معظم بيئات العمل توجد دوافع تحفِّز على إخفاء الشخصية الحقيقية بدلًا من إظهارها. والأشخاص الذين يعترفون بمخاوفهم بصدقٍ، أو يتحدَّثون بصراحةٍ عندما يختلفون مع الرئيس التنفيذي، يُنظَر إليهم في الغالب على أنهم جبناء أو مثيرون للمشكلات، وتصبح نزاهتهم نقطةً سوداء يمكن أن تُستخدَم ضدهم. وكثير من الأشخاص مدرِكون لهذه الحقيقة ولا يُعرِبون عن آرائهم إلا على مضض، أو يخفون خططَهم ووجهات نظرهم الحقيقية.

إننا لا نقول للقادة أن يعبروا دائمًا عما يجول في خاطرهم ويتجاهلوا الاعتبارات السياسية؛ فكما أشرنا في السابق، نحن نؤمن بضرورة التصرُّف بنزاهةٍ لكن دون حماقة. وعلى الرغم من ذلك، فإن أفضل القادة يختارون الأوقات والظروف التي تُظهِر أفضل ما فيهم، ويُكوِّنون سُمعةً قوامُها التصرُّفُ بطريقةٍ مبنيةٍ على مجموعةٍ من القِيَم الثابتة. ومن خلال سلسلةٍ من الاختيارات الصعبة كقادةٍ، يكشفون عن جوهرهم الحقيقي. في بعض الأحيان، لا بد لهم من اتخاذِ مواقفَ لا تحظى بالترحيب، أو المخاطرةِ بإزعاج العملاء أو غيرهم من كبار المسئولين التنفيذيين. وربما يختارون إصدار بيانٍ قد يُسفِر عن هجومٍ من المحللين ومن الإعلام، حتى عندما يكونون على درايةٍ تامةٍ بأن تلك الهجمات قادمة لا محالة. وهذا الأمر يتطلَّب الشجاعة، لكنها شجاعة قائمة على مبدأ. علاوةً على ذلك، فإن هذا الأمر يُظهِر أنهم قادة أصحاب شخصية، وهذا بدوره يمكن أن يُحمِّس الموظفين ويُكسِبهم الاحترام، حتى من أولئك الذين لا يوافِقون على تصرُّفاتهم.

• «النزاهة تظهر (أو لا تظهر) أثناء اللحظات الحاسمة»: أثناء اللحظات «العادية» في يوم العمل، قد يواجه القادة قراراتٍ يتصرفون فيها وفقًا لقِيَمهم، لكن اللحظات غير العادية هي ما تحدد نزاهة القائد. وفي العادة، ما يحفز تلك اللحظات هو أزمة أو قرار يبدو مستحيلًا.

وقد كتب جوزيف باداراكو — الأستاذ بكلية هارفرد للأعمال — كتابًا ممتازًا عن هذا الموضوع بعنوان «اللحظات الحاسمة». ووفقًا لباداراكو، فإن الاختبار المحدد للشخصية يحدث في لحظةٍ يكون لزامًا فيها على المرء اختيار النزاهة بدلًا من النفعية، والتفرُّد بدلًا من الاتباع، واختيار بديلٍ ليس صعبًا فحسب، بل قد يُعرِّضه أيضًا للعقوبة لأن قِيَمه الشخصية تتطلَّب ذلك الاختيار. وفي كثيرٍ

من الأحيان تتضمَّن تلك المواقف بدائلَ تضع «الصواب مقابل الصواب» بدلًا من «الصواب مقابل الخطأ». ويزعم باداراكو أنه على الرغم من أن العقوبات قد تحدث على المدى القصير، فإن المهمةَ الطويلة المدى المتمثِّلة في تكوين الشخصية القيادية والنزاهة، يدعمها اختيارُ البديل «الأكثر صوابًا» الذي تحدِّده قِيَمُ الشخص. وإليكم هذا المثال:

> تحاول إحدى الشركات أن تبدوَ شركةً تتقبَّل التعدُّدية بعد أن أُقِيمت في حقها دعوى قضائية — ذاع صيتها — تتهمها بالتمييز العنصري. ويواجه أحد كبار المسئولين التنفيذيين في هذه المؤسسة قرارًا بشأن ترقية أحد الأشخاص إلى منصبٍ رئيسي، ووقع الاختيار على مرشحَيْن، كلاهما يشعر المسئول التنفيذي بأنه مؤهل. وعلى الرغم من أن ذلك المسئول التنفيذي يعتقد أن المرشح «أ» قد يكون الشخص الأنسب لهذه الوظيفة، فإنه يتعرَّض لضغطٍ كبيرٍ من أجل اختيار المرشح «ب» الأقل خبرةً لكنه من الأقليات. وكِلا الخيارين تدعمه مجموعةٌ من الحجج المنطقية ترجح أنه هو الاختيار الصائب. هل هذا المسئول موضوعي حقًّا؟ هل يبالغ في أهمية معيار الخبرة؟ أليس من مصلحة الشركة ترقية المرشح المنتمي إلى الأقليات والاستثمار بكثافةٍ في تطويره؟ إذا اختار هذا المسئولُ التفكيرَ في الخيارين بعمقٍ، وتحديدَ معتقداته الخاصة بدلًا من الرضوخ لضغوط الآخرين، فسوف يحدِّد ذلك ما إذا كان سيتصرَّف بنزاهةٍ لا تتزحزح.

ندرك أن معظم القادة يرزحون تحت ضغطٍ هائلٍ من أجل الرضوخ إلى المطالب الخارجية، وقد يشعرون بأن لديهم التزامًا تجاه المدير أو العميل أو مجلس الإدارة. وهذا الضغط يُذكِّرنا بثلاثة أسئلة اقتبسها جو بيراردينو من اللاهوتيين اليسوعيين، ويستخدمها لتحدي كبار المسئولين التنفيذيين في موضوع الأخلاقيات والنزاهة، وهذه الأسئلة هي: (١) مَن أنت؟ (٢) لِمَن أنت؟ (٣) ما الشخصية المطالَب أن تكون على شاكلتها؟ السؤال الأول والسؤال الثالث واضحان إلى حدٍّ كبيرٍ لمعظم القادة في وقتنا الحاضر؛ فالمطلوب منهم تكوين هويةٍ قوية، وتطوير نقاط قوتهم وإمكانياتهم الشخصية، وتحديد اتجاهٍ

واضح. والسؤال الثاني يمثِّل تحديًا أكبر وهو أكثر تعقيدًا؛ ففي معظم بيئات العمل، يشعر الأشخاص بأنهم «مملوكون» بطريقةٍ ما، ومن المهم بالنسبة إلى القادة أن يفكروا في الأشخاص الذين يعملون لصالحهم ويخدمونهم في واقع الأمر؛ ومن ثَمَّ، فإن النزاهة هي قدرتهم على تحرير أنفسهم من تلك الملكية والتصرُّف باستقلاليةٍ عندما يكون الأمر مهمًّا وجادًّا بما يكفي.

• «للنزاهة صور متعددة»: يمكنك أن تُظهِر نزاهتك من خلال الإشارة إلى أن التعويض المدفوع لك عن إحدى نفقات الأعمال، كان أزيد بمقدار ١٠ دولارات أمريكية عن المبلغ المفترض. ومن الممكن أن تظهر النزاهة من خلال الاختلاف بأدبٍ مع مسئولٍ تنفيذيٍّ آخَر في أحد اجتماعات الفريق القيادي. ويمكنك التصرُّف بنزاهةٍ عندما تعارض الرئيس التنفيذي لأنك تعتقد أنه لا يتصرَّف على نحوٍ يتوافق مع هدف المؤسسة. وكما أن من الخطأ أن تفكِّر في هذه السمة كخيارٍ ترجيحيٍّ بين الأسود والأبيض — إما أن تمتلك النزاهة وإما أَلَّا تمتلكها — فلا نوصي أيضًا بأن تعتقد أن كل مظهرٍ من مظاهر النزاهة لا يختلف عن الآخر.

فَلْتتأمل ثلاثة تصنيفات على الأقل يمكن أن تصف تصرفاتٍ تتسم بالنزاهة، والأمثلة التالية مرتبة من الأقل إلى الأكثر خطورةً من الناحية الشخصية:

– «اتباع القواعد»: في هذه الحالة، يتبع القائد إجراءً معينًا أو يتخذ أحد القرارات بسبب القوانين المكتوبة أو الأعراف الثقافية أو سياسات المؤسسة. إنه يعرف أن تلك القوانين والأعراف والسياسات عادلة، ولا توجد لديه مشكلة في اتباعها. وأفعال القائد في هذا الصدد توجِّهها المعاييرُ الخارجية وليس المعايير الداخلية.

– «فعل الصواب دون وجود مخاطرةٍ شخصيةٍ محتملة»: وفي هذا الصدد يتخذ القائد قرارًا يؤمن به حقًّا، ومن الممكن ألا يكون من السهل اتخاذه، لكن في حالة وجود عواقبَ سلبيةٍ فإنها لن تؤثر عليه تأثيرًا كبيرًا. إنه ليس مُعرَّضًا لخطر الاستهجان أو إثارة الجدل أو خسارة وظيفته نتيجةً لتصرُّفه.

– «فعل الصواب على الرغم من وجود مخاطرةٍ كبيرةٍ متعلقةٍ بالحياة المهنية أو بالوظيفة»: وهنا يبرز القادة أصحاب النزاهة الحقيقية ويعاني بعضهم من انتكاساتٍ مؤقتة. إن رفض أمرٍ مباشرٍ من المدير، أو اتخاذ قرارٍ يتعارض مع

أجندة الرئيس التنفيذي، يمكن أن يجعل القائد يتعرَّض للرفد أو يَحُول دون تقدُّمه في حياته المهنية.

إن هذه الأنواع الأخيرة من التصرفات يمكن أيضًا أن تُكسِب القائد احترامًا وإعجابًا كبيرين، بل قد تدعم أيضًا حياته المهنية في ظل ظروفٍ مناسبة. إن المخاطرة اعتمادًا على المعتقدات الشخصية هي قوام النزاهة الصارمة.

(٢) الأشخاص الذين يُظهرون شجاعة التصرُّف وفقًا لمعتقداتهم

نود أن نُطلعكم على أربع قصصٍ تعبر عن المعنى المقصود من تصرُّف القادة بنزاهةٍ صارمة. في أغلب الأحيان، نفكر في النزاهة بطريقةٍ مبسطة؛ فنرى أنها متمثلة في استقالة أحد التنفيذيين اعتراضًا على السياسة البيئية لشركته، أو إبلاغه الحكومةَ عن مخالفات الشركة لأنه لا يستطيع قَبول الممارسات التمييزية التي تنتهجها في تعيين الموظفين. وعلى الرغم من أن تلك التصرُّفات قد تكون مبنية على مجموعةٍ من المبادئ والقِيَم القوية، فإنها لا تعكس المواقف المعقدة والغامضة التي يواجِهها القادة يوميًّا. وإذا كانت الشركة لا تفعل شيئًا خاطئًا على نحوٍ واضح، مثل انتهاك القوانين أو التصرُّف بطريقةٍ تستحق اللوم من وجهة نظر الجمهور، فإن معظم القادة يعرفون ما ينبغي القيام به. وعلى الرغم من أن تلك المواقف تمثِّل خطرًا كبيرًا، فإن خيارات التعامل معها تكون في العادة واضحة جدًّا، وليس من ضمنها الاستمرار في تقبُّل الموقف. وفي أغلب الأحيان، يجد القادة أنفسهم في مواقفَ أكثر غموضًا بمراحلَ حيث لا تبدو الخيارات المطروحة شديدةَ الوضوح.

كل قصةٍ من القصص الأربع التالية توضح كلًّا من صعوبة فعل الصواب وتعقيده. القصة الأولى تكملة لقصةٍ من فصل سابق تناولنا فيها المسئول التنفيذي المحبوب، الذي استقال من شركته ليرفع عن الإدارة عبْءَ الاضطرار إلى نقله رغمًا عن إرادته.

قائد يستقيل لمعرفته أنه ليس الشخص المناسب للوظيفة

لم يحقِّق هذا القائد أهدافَ الأداء الضرورية لبعض الوقت، وكانت شركته في محنة؛ وعلاوةً على ذلك، كان واضحًا للجميع أنه ليس الشخص القادر على حل المشكلات. وبصفته شخصًا أكسَبَه نجاحُه على مدار خمسٍ وعشرين سنة في الشركة قدرًا هائلًا من الاحترام والولاء، فقد كان من الممكن أن يُصعِّب على الشركة عمليةَ التخلُّص منه. وربما كان سينجح في تقديم حججٍ تَثْنِي المدير عن إبعاده عن الشركة.

بدلًا من ذلك، من منطلق علمه أن الشركة ستكون في حالةٍ أفضل مع وجود قائدٍ آخَر في منصبه، فعَلَ الصواب واستقال. ولا شك أنه لم يتخذ هذا القرار بسهولة؛ فهو لم يتخلَّ فحسب عن وظيفةٍ مربحة، لكنه نحَّى كبرياءَه جانبًا أيضًا. وفي النهاية، قاده حسُّ النزاهة القوي لديه إلى فِعْل الأمر الصائب.

مستشار يرفض عملًا مربحًا

أحد المستشارين الكبار لإحدى الشركات الكبرى، طلب منه أحد العملاء أن يساعد مؤسسته في إجراء تغييرٍ صعبٍ لثقافة المؤسسة. كان العميل متلهفًا للبدء، وأراد تنفيذ مجموعةٍ كبيرةٍ من البرامج على الفور؛ وهي برامج كانت ستدرُّ دَخْلًا هائلًا على شركة المستشار، التي كانت متلهفةً لترسيخ مكانتها في السوق. وعلى الرغم من ذلك، كلما فكر المستشار في الأمر، زاد إدراكه أن تطبيق تلك البرامج أمر سابق لأوانه؛ واستنتج أن العميل يحتاج إلى إجراء المزيد من التحليلات، ووضع استراتيجيةٍ أكثر تعقيدًا لتغيير الثقافة أولًا لكي يتمكَّن من استخدام إمكانياته كمستشارٍ على نحوٍ ناجح.

وعلى الرغم من صعوبةِ التخلِّي عن الدخل والمخاطرةِ بإثارة غضب العميل المتحمِّس، فقد تمسَّك المستشار بما اعتقد أنه الأمر الصائب، ورفض العمل. وعلى الرغم من أن العميل لم يكن مسرورًا بهذا التصرُّف في البداية، فإنه فهم أن المستشار قدَّمَ له خدمة كبيرة؛ فلو أنه مضى قُدمًا قبل الأوان، كان سيخسر قدرًا هائلًا من الوقت والمال.

رئيس تنفيذي يُطهِّر المؤسسة من الفساد

إدوارد برين، الذي تولى مسئولية مؤسسة تايكو الدولية التي مُنيت بفضيحة فساد، حقَّق معجزاتٍ فيما يتعلَّق بتعافي المؤسسة؛ إذ قلَّل دَيْنها إلى حدٍّ هائلٍ، وضاعَفَ صافي الأرباح ثلاث مرات. لكن ما لا يعرفه الجميع هو أنه حقَّق ذلك عبر نزاهةٍ صارمة؛ فعندما تولى مسئولية الشركة بعد الرئيس التنفيذي السابق الموصوم بالعار دينيس كوزلاوسكي، بدأ برين في تطهير الشركة من الفساد. إلا أنه لم يفعل ذلك على نحوٍ متساهلٍ ومتحفظ؛ فهو لم يتحدَّث إلى الموظفين عن الأخلاقيات وكفى، بل اتخذ أيضًا إجراءاتٍ أظهرت التزامه بالعمل وفقًا لِقيَمٍ قويةٍ ثابتةٍ لا يتنازل عنها من أجل أي شخصٍ أو أي شيء. على سبيل المثال: كان

قراره بتبديل مجلس الإدارة بالكامل مثالًا على نزاهته الصارمة. كان من اللائق ذوقيًّا أن يستبدل فقط بعضًا من رؤساء مجلس الإدارة، ويضم الجزء الآخَر إلى فريقه لمساعدته في التحوُّل، لكن برين أراد أن يقدِّموا جميعًا استقالاتهم. وقد قاوَموا بطبيعة الحال، خوفًا من أن تجعلهم الاستقالة الجماعية يَبدون مُدانين بارتكاب أحد الأخطاء وتُفاقم مسئولياتهم القانونية.

توصَّل برين ببراعةٍ إلى ترتيبٍ سمح له باستبدال أعضاء مجلس الإدارة كافةً. وعلى القدر نفسه من الأهمية، شغل المناصب الخالية بمجموعةٍ متنوعةٍ من الرؤساء ذوي التفكير المستقل. طرد برين أيضًا ٢٩٠ من أصل ٣٠٠ من قادة الإدارة العليا خلال الشهور الأولى من ولايته، ليس لأنه شعر أنهم مُدانين بسلوكياتٍ غير أخلاقية، بل لأن أسلوبهم في الإدارة كان غير متفقٍ مع رؤيته لمؤسسة تايكو. لقد كانوا جزءًا من ثقافةٍ تركز على عقد الصفقات، وكان برين مهتمًّا أكثر بدعم ثقافةٍ تقوم على الحرص المالي والمبادئ والممارسات الإدارية القوية.

من الواضح أن التخلص من هذا العدد الكبير من كبار المسئولين التنفيذيين كان كابوسًا من وجهة نظر الموارد البشرية، ومن منطلق خسارة المعرفة المؤسسية. وعلى الرغم من ذلك، فقد علم برين أنه مهما سبَّبت نزاهته من ألمٍ على المدى القصير، فإنها سوف تفيد الشركة على المدى الطويل.

موظف يتحدَّى الرئيس التنفيذي

انضم جيل إلى شركةٍ مشهورةٍ سريعة النمو في منصب رئيس الموارد البشرية. لقد جاء من مؤسسةٍ تقليديةٍ أكثر محافظةً حيث كان يشغل منصبًا مشابهًا، وعلى الرغم من أن جيل استمتع بالسنوات الثماني التي قضاها في شركته السابقة، فإنه شعر بالحاجة إلى تحدٍّ جديدٍ وفرصةٍ للنمو مع شركةٍ تُحقق نموًّا.

وعقب بضعة أشهرٍ فحسب في الوظيفة الجديدة، شعر جيل بعدم الارتياح حيال بعض سياسات وممارسات المؤسسة الجديدة. وعلى الرغم من إعجابه بالرئيس التنفيذي وفريقه بسبب استراتيجياتهم الماهرة والطموحة، فإنه أصبح منزعجًا من بعض الطرق المختصرة التي طلبوا منه دعمها؛ فعلى سبيل المثال: أراد الرئيس التنفيذي إحضار مسئولٍ ماليٍّ كبيرٍ من مؤسسةٍ أخرى، وكان هدفه

النهائي من ذلك هو استبدالَ المدير المالي الحالي، وطلَبَ الرئيسُ التنفيذي من جيل أن يُقنع المدير المالي الحالي بأن يأخذ الموظف المالي الجديد تحت جناحه ويدربه؛ وشدَّد عليه بألا يلمح للمدير المالي بأنه يدرِّب خليفته، زاعمًا أن معلومةً كهذه قد تُفسَّر بطريقةٍ خاطئة، وأن الشركة تحتاج إلى بقاء المدير المالي الحالي في وظيفته لمدة سنتين على الأقل.

لم يعتقد جيل أن هذا التصرُّف (أو غيره من السياسات المريبة التي طالبوه بتنفيذها) كان غير أخلاقي حقًّا، لكنه كان يخرق بالفعل مفهومه عن الطريقة الصحيحة لإنجاز الأمور، تلك الطريقة التي تَعلَّم التصرُّف وفقًا لها؛ إذ لم يكن يحب الطرقَ المختصرة الهادفة لخدمة المصلحة الشخصية، أو الأسلوبَ القيادي الذي يفضِّل الاستغلال على الشفافية. وفي الوقت نفسه، كانت الوظيفة تُمثِّل تحديًا ومجزية كما توقع جيل، ولم يرغب في الاستقالة، لكنه كان متضايقًا من مجاراته لسياسات شركةٍ لم يكن مؤمنًا بها حقًّا، دون تذمُّر.

وأخيرًا قرر اتخاذ موقف معين، ولم يُعرِب فحسب عن مخاوفه للرئيس التنفيذي، بل كتب أيضًا تقريرًا رسميًّا يحلل كيف أن هذه السياسات تؤثر سلبًا في نهاية المطاف على صافي دخل الشركة. بطبيعة الحال لم يتفق الرئيس التنفيذي مع جيل، لكنه قال إنه مستعدٌّ للتحدُّث أكثر عن هذا الموضوع، وإنه لو وجد جيل نفسه يرفض تنفيذ طلبٍ يثير ضيقه، يجب أن يناقش سبب مقاومته مع الرئيس التنفيذي، وسيكون التعامل مع الأمر على حسب كل حالة. وعلى الرغم من أن جيل لم يكن ليغيِّر سياسات الشركة، فقد اتخذ موقفًا كان متأكدًا من أنه سيَلفت انتباه الرئيس التنفيذي وغيره في المؤسسة، وسوف يُسفِر عن منحه قدرًا أكبر من حرية التصرف بطرقٍ يشعر تجاهها بالارتياح.

(٣) كيف تكتسب النزاهة الصارمة؟

بعض القادة لا يهتمون مطلقًا بأي نوعٍ من أنواع النزاهة، فضلًا عن النزاهة الصارمة؛ إنهم طموحون وانتهازيون حتى النخاع وعلى نحوٍ سافر. والبعض الآخر لا يفكرون في النزاهة، ويعتقدون أنهم يعرفون الصواب من الخطأ، وأنهم لا يخشَوْن قول الحقيقة. من المستحيل اكتساب النزاهة بهاتين الطريقتين، لكن لحسن الحظ أن هؤلاء القادة نادرون. ومعظم القادة الذين يَبدون مفتقرين إلى النزاهة هم في أغلب الأحيان مفتقرون فحسب إلى

الوعي بأنهم يتصرفون دونها، وبمجرد أن يدركوا — بمجرد الانتباه إلى الطرق والأوقات التي تكون فيها تصرفاتهم غير متسقةٍ مع معتقداتهم — فمن المحتمل أن يتصرَّفوا بنزاهةٍ صارمة. وإليكم بعض الأساليب التي تساعد في تعزيز هذا الوعي:

- «تسهيل التفكير في موضوعات النزاهة ومناقشتها»: يجب أن يجعل الرئيس التنفيذي وغيره من كبار القادة هذا الموضوع جزءًا من حوارٍ مؤسسيٍّ مستمر؛ فعند حدوث إحدى الأزمات يكون الأوان قد فات على بدء عملية مناقشة القِيَم والنزاهة. إن تناول موضوعات النزاهة يُشبه التأمين على المؤسسة؛ إذ يجب دفع الإيداعات مقدمًا تحسُّبًا للحاجة إليها في أحد المواقف في المستقبل. ومواجهة هذه الموضوعات تشمل خطواتٍ متعددةً، بدايةً من تطوير مواقع على شبكة الإنترانت الداخلية للشركة تناقش المشكلات التي يواجهها القادة عند التصرُّف وفقًا لمعتقداتهم، ووصولًا إلى التوجيه الذي يُمكِّن الأفراد من تسوية صراعاتهم الداخلية. وتعني أن يعبر القادة عن معضلاتهم الشخصية ووجهات نظرهم حول طريقة التعامل مع المعضلات المتناقضة أو الأخلاقية أو المريبة. وتعني أيضًا الاعتراف بأنه لا توجد وجهة نظر «صائبة» وحيدة، وأن الناس يحتاجون إلى مراعاة وجهات نظر الآخرين عند تأمُّل مفهومهم عن الصواب والخطأ.

في إحدى الشركات التي نعرفها جيدًا، يكدُّ العاملون من أجل تحفيز التفكير والنقاش في موضوع الأخلاقيات. ومؤخرًا، وافقت تلك الشركة على شراء شركةٍ أخرى تُنتج أجهزة طبية مصرَّحًا بها من قِبَل إدارة الغذاء والدواء الأمريكية. وخلال السنة الماضية خضعت بعض منتجات الشركة المستحوذ عليها للفحص من قِبَل بعض الهيئات الرقابية، بسبب بعض عيوب التصميم المحتملة التي أثَّرت على عددٍ صغيرٍ من المرضى. وعلى الرغم من أن العيب بَدَا طفيفًا لبعض الناس، مقارَنةً بالفائدة المحتملة التي يمكن أن يحقِّقها المنتج، فإن عملية الاستحواذ تمثِّل الآن معضلةً للجميع. هل فشلت الشركة المستحوِذة في وضع معاييرَ عاليةٍ بالقدر الكافي؟ هل ستُعرِّض الشركة المستحوِذة نفسَها لخطرٍ محتملٍ إذا استحوذت على هذه الشركة ومشكلاتها؟

أثناء مناقشة الموظفين لهذه الموضوعات، علم الرئيس التنفيذي للشركة المستحوِذة أن وول ستريت وإدارة الغذاء والدواء الأمريكية والمستثمرين؛ سينتقدون المشكلات التي يعاني منها الجهاز. إلا أنه طرح سؤالًا مختلفًا وأكثر

أهمية، أَلَا وهو: ماذا سيقول المريض عندما يواجه علاجًا محتملًا لمرضه الذي يهدِّد حياته، ويعرف أيضًا الخطر المحتمل لهذا العلاج مهما كان صغيرًا؟ ماذا سيقول أي قائدٍ لو كان المريض ابنه أو ابنته؟ لقد أرادهم أن يتخيَّلوا الأفكارَ التي تَرِدُ على خاطر المريض، وعمليةَ تقييم المخاطرة والمكافأة التي سيقوم بها، كي يتوصَّل القادة العاملون في شركته إلى وجهة نظرٍ من زاويةٍ إنسانيةٍ قائمةٍ على التعاطف مع المريض. لقد أراد منهم أن يفكروا في الأمر الصائب اللازم فعله في هذا النوع من المواقف حيث تبدو المشكلة صغيرةً، مقارَنةً بالنفع الكبير الذي ستحقِّقه، ويُستبعَد تسبُّبها في أي مشكلاتٍ خطيرةٍ للناس، وعلى العكس من ذلك عندما لا تبدو المشكلة صغيرة عند النظر إليها من وجهة نظر المريض. إن دمج وجهة النظر تلك إلى الحوار المؤسسي يقدِّم من ثَمَّ طريقةً أخرى لتحديد الأمر الصائب اللازم فعله في هذه الحالات. وفي هذه الحالة بالتحديد، كان القرارُ المضيَّ قدمًا في عملية الاستحواذ اعتمادًا على اعتقادٍ بأنها خطوة في مصلحة المريض على المدى الطويل.

• «تشجيع الموظفين على التعبير عمَّا يفكرون به قبل أن يفعلوه»: عندما يكتب أحد الموظفين رسالةَ بريدٍ إلكترونيٍّ غاضبةً تقول: «أنا مستقيل! لا يمكنني العمل في شركةٍ تُعامل الناس بمثل هذه الطريقة!» فإن هذه الاستقالة الدرامية قد تبدو نبيلة وذات مبدأ، لكنها قد تبدو أيضًا مندفعة وميلودرامية. ويمكن أن تفقد الشركات قادةً أصحاب مبادئَ رفيعةٍ يتصرَّفون قبل أن يفكِّروا، وقبل أن يتحدَّثوا عن خططهم. عندما يحصر القادة تفكيرَهم عن النزاهة داخل عقولهم، فإنهم يُكوِّنون محادثاتٍ أحادية الجانب. ويمكن بسهولةٍ أن يدفعوا أنفسهم إلى حالةٍ من رد الفعل العاطفي تجاه إحدى المشكلات، ويتصرفوا بطريقةٍ تفتقر إلى الحكمة. وعلى الرغم من ذلك، فمن خلال التعبير عن مخاوفهم وتحفظاتهم تجاه أحد الموضوعات، من الممكن أن يتلقَّوا استجابة من الآخرين، وربما يعدلون وجهة نظرهم. وفي بعض الأحيان بعد سماع ردود الآخرين، قد يدركون أنهم لم يكونوا يتصرفون بنزاهةٍ صارمةٍ بل بعنادٍ وغضب.

لدى قادة الإدارة العليا في المؤسسات معرفةٌ بالموضوعات المثيرة للأعصاب؛ أيْ تلك الموضوعات التي يُطالَب فيها الناس باتخاذ قراراتٍ أو تنفيذ خططٍ ومشروعاتٍ لا يوافقون عليها شخصيًّا. إن الامتثال للقواعد ووضع الميزانية

وتقليل التكاليف والقرارات المتعلقة بالتنوع الثقافي وقرارات الحوافز والترقيات، غالبًا ما تُبرز مشكلاتِ النزاهة إلى السطح. ومن أعلى المسئولين التنفيذيين إلى أدنى المستويات الإدارية، لا بد أن يسأل القادةُ الآخرين عن شعورهم تجاه تلك القرارات والتصرفات، وبدلًا من التزام الصمت المهذب يجب أن يطرحوا أسئلةً مباشِرة مثل: «هل يضايقك ذلك بأي طريقة؟» فهذا سوف يُمكِّن ويُشجِّع الناس على التفكير قبل التصرُّف.

• «وضع مجموعة من الأسئلة التي تساعد الموظفين على التفكير في الأمر الصائب، وتساعدهم على إيجاد الشجاعة اللازمة لاختيار الإجراء الصائب»: إن الأمر يتطلب تفكيرًا جادًّا لتحديد ما تؤمن به، ولإيجاد شجاعة التصرُّف وفقًا لهذا المعتقد. والأسئلة التالية مصمَّمة لتحفيز هذا التفكير:

لماذا تتخذ موقفًا من هذا الموضوع بالتحديد؟ هل انتهك أحدٌ المُثُلَ التي تقدِّرها كثيرًا؟ هل يبدو الأمر كما لو كنتَ لن تستطيع احترامَ نفسك إنْ لم تتخذ ذلك الموقف؟

هل درستَ دافعك وراء اتخاذ هذا القرار أو القيام بهذا الإجراء؟ أهي مسألة نزاهةٍ حقًّا، أم أن الأمر ينطوي على بعض المصلحة الشخصية؟

هل يطلب منك رئيسك القيام بأمورٍ أو اتباع سياساتٍ متوافقةٍ مع قِيَم المؤسسة تجدها بغيضة من منظورك الشخصي؟ هل حاولتَ التعبير عن مشاعرك حول هذا الموضوع لقادة الإدارة العليا؟ هل بحثتَ عن بدائلَ قد تجعل مهمتَك تلقى قدرًا أكبر من القَبول من وجهة نظر قِيَمك الشخصية؟

هل تشعر أن معتقدك حول الطريقة الصحيحة والطريقة الخاطئة لتنفيذ المهام في العمل قد تطوَّرَ مع مرور الوقت؟ هل سمحتْ لك تجاربُ معينةٌ بتكييف وتعديل توجُّهك، أم أنك متمسك للغاية بوجهة نظرك لدرجة أن لا شيء سيجعلك تفكِّر في تعريفٍ آخَر لما هو صحيح؟

هل تفرق بين الأخلاقيات المؤسسية القانونية والنزاهة الشخصية؟ هل توجد مواقف تتصرَّف فيها بطرقٍ متوافقةٍ مع السلوك الأخلاقي، كما قد يفسره مجلس الإدارة، لكنك تظل تشعر بأنك تفعل شيئًا يتعارض مع مبادئك؟

ما مخاطر اتخاذ موقفٍ من هذا الموضوع؟ كيف تريد أن يفسر الآخَرون هذا التصرُّف؟ ما الذي تحاول «قوله»؟

ما نقصده هو أن الأسئلة المحفزة للتفكير والحوار هي غالبًا أفضل طريقةٍ لتناول الموضوعات المعقدة والصعبة عندما تكون نزاهة القائد في خطر.

رأينا إلى الآن بعض تحديات القيادة عبر توظيف العقل والقلب والشجاعة. تتطلَّب هذه التحديات مجموعةً من المهارات ليس من السهل اكتسابها. وفي كثيرٍ من الأحيان، تتطلَّب أكثرَ من مجرد المهارة؛ إذ تتطلَّب منَّا التصرُّف بنزاهةٍ وأن نعكس جوهرنا الحقيقي كقادةٍ وكأشخاص. إنها تلمس ما نعتقده عن أنفسنا، وما نعتقده عن الآخرين، وما نعتقد أنه ممكن ومرغوب فيه للعالَم ولمستقبلنا.

في الجزء الأخير من هذا الكتاب سوف نقدِّم فكرة «القائد الناضج» — قائد كامل، وليس قائدًا جزئيًّا — الذي لم يمر بخبراتٍ كثيرةٍ في الحياة فحسب، بل أجال الفكر أيضًا في الحياة كثيرًا. إنه قائدٌ يدرك أهمية التصرف بذكاءٍ مستعينًا بحكمة القلب دون أن يُعميَه قلبه، قائدٌ يمتلك شجاعة المخاطرة في ظل غموض وتعقيد القيادة في العالم المعاصر، لكنه ليس طائشًا إلى حدٍّ يجعله يعتقد أن الإجابات الصحيحة خاليةٌ من المخاطرة وسهلةٌ. باختصار، القائد الناضج هو قائد قادر على استحضار كل عناصر الذكاء والتعاطف والشجاعة اللازمة لتلبية متطلبات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

الجزء الخامس

القيادة الناضجة

الفصل الرابع عشر

بناء قادة ناضجين للعمل في القرن الحادي والعشرين

خلال هذا الكتاب أشرنا إلى القادةِ الشاملين والحاجةِ إلى بناء الشخص الكامل. وعلى الرغم من أن كلمة «شامل» مصطلح مناسب، فقد تكون كلمة «النضج» مصطلحًا أفضل من الناحية التنموية. يُظهِر القادة الناضجون في أغلب الأحيان العقل والقلب والشجاعة على نحوٍ طبيعي؛ فمن منطلق سنوات الخبرة التي اضطُرَّ هؤلاء القادة خلالها إلى التعامل مع المِحَن ومصارعة مجموعةٍ من المشكلات المعقدة، فقد تعلَّموا من التجارب؛ ومن ثَمَّ اكتسبوا الحكمة التي تأتي مع النضج. ونظرًا لكونهم قادةً ناضجين، فإنهم لا يبالغون ببساطةٍ في الاعتماد على أحد عناصر شخصيتهم عند مواجهة قراراتٍ مصيرية، كما يفعل في الغالب القادةُ غير المتمرسين، أو القادة الذين ما زالوا قيد التطوير. إنهم لا يعتمدون حصريًّا على التحليل عند اتخاذ قراراتٍ استراتيجية؛ ولا يُحجمون تلقائيًّا عن خوض المخاطرات في المواقف الضاغطة، ولا يتجاهلون دائمًا مشكلات الأفراد من أجل النتائج. باختصار، إنهم قادرون على إظهار قدرٍ أكبر من الأفعال القيادية المَرِنة، والمناسبة للمواقف، والناجحة. لقد تعلموا من خلال التجربة أن أحاديةَ الفكرِ والتصلُّبَ يؤديان إلى خياراتٍ قياديةٍ سيئة.

ولا يعني النضج أن تصبح شخصيتك مقسَّمة ثلثًا للعقل، وثلثًا للقلب، وثلثًا للشجاعة؛ فلكل شخصٍ أسلوبٌ قيادي طبيعي، وميلٌ فطري إلى الاعتماد على العقل أو العاطفة أو الشجاعة لا يتغيَّر مع النضج. أما ما يتغيَّر «بالفعل» فهو الاستعداد للتفكير في خياراتٍ أخرى لا تتناسب مع الأسلوب الطبيعي للشخص. وما يتغير أيضًا هو القدرة على تجربة طرقٍ جديدةٍ لقيادة الآخرين؛ ومن ثَمَّ توسيع الإمكانيات القيادية للشخص. في أغلب الأحيان لا يكون ذلك خيارًا واعيًا؛ فالنضج يُعلِّمنا دروسًا ندرجها لا شعوريًّا

ضمن إمكانياتنا القيادية؛ فبعدما عانينا من عددٍ كافٍ من العقبات إثر الإصرار على استخدام مهارات العقل المعرفي بلا جدوى، أدركنا أنه قد توجد طرق أخرى يُحتمل كونها أكثر نجاحًا، وأنه ربما آنَ الأوان للتفكيرِ جديًّا، واستخدامِ الشفقة، ومحاولةِ التواصل مع الآخرين عاطفيًّا وعلى نحوٍ متعاطف، وامتلاكِ شجاعة إظهار المزيد من الشفافية فيما يتعلق بشخصيتنا الحقيقية. إننا نتعلم مع مرور الوقت الدفاع عمَّا نشعر بأنه صائب، بدلًا من الاستسلام لما يتوافق مع رغبات الجميع؛ لأنه كلما زادت معرفتنا بالقيادة الحقيقية، زاد إدراكنا بأنه لا يوجد خيار حقيقي آخر.

لكن مع الأسف، لا يسع الشركاتِ الانتظارُ حتى يصبح قادتها كافةً ناضجين. ومن المفارقة أنه عندما تتمكَّن الشركات أخيرًا من تجميع مجموعةٍ من القادة الناضجين، فإنها تبدأ عادةً في السعي الحثيث من أجل ضم جيلٍ تالٍ من القادة أكثر شبابًا وحيويةً وحماسًا. إن انتظار تَحوُّل قائدٍ شابٍّ عنيدٍ إلى رجلٍ حكيمٍ بالغٍ من العمر ستين عامًا، ليس منطقيًّا لكثيرٍ من الأسباب، أهمها أن المسئولين التنفيذيين الشباب على الأرجح سوف يتركون الشركة قبل أن يصلوا إلى النضج بفترةٍ كبيرة. علاوةً على ذلك، فالقادة ينضجون في أعمارٍ مختلفة؛ ولذلك قد يكون قائدٌ عمره خمسة وثلاثون عامًا أكثرَ نضجًا من قائدٍ عمره ستون عامًا (وبعض الناس قد لا يكتسبون النضج القيادي مطلقًا).

ولذلك، فإن مساعدة القادة من جميع الأعمار على اكتساب هذا النضج أمر ضروري ومطلوب في معظم الشركات من أجل الاحتفاظ بالميزة التنافسية. إن امتلاك مجموعةٍ من القادة المَهَرة المتحدين معًا، الذين يفهمون الاستراتيجية ويجسدون قِيَم المؤسسة، لَهُوَ ميزةٌ يجب بناؤها بدلًا من شرائها.

السؤال الذي يواجه جميعَ الشركات تقريبًا في الوقت الحاضر هو: كيف نُطوِّر النضج القيادي؟ في كل فصلٍ من الفصول السابقة قدَّمْنا خياراتٍ لاكتساب كل إمكانيةٍ من تلك الإمكانيات. وفي هذا الفصل نريد أن نركِّز تحديدًا على بعض الطرق التي من خلالها يستطيع القادة بلوغ النضج «قبل الأوان»، أي طرق يمكن من خلالها التعجيل بعملية التطوير على يد القادة أنفسهم، وأيضًا من خلال البرامج الرسمية التي ترعاها المؤسسة. وَلْنبدأْ بنصيحةٍ بسيطةٍ لكنها تغيب عن الأذهان في أغلب الأحيان، أَلَا وهي: «اعرف ما إذا كانت شركتك تتبنَّى ثقافة العقل أم القلب أم الشجاعة.»

(١) ما تحتاجه الشركات

يجب ألَّا يركِّز أيُّ قائدٍ على اكتساب قدرٍ متساوٍ من كلٍّ من مهارات العقل والقلب والشجاعة كما لو كانت تلك الصفات مقاديرَ مدوَّنةً في وصفةٍ لإعداد الكعك. ويجب ألَّا تعتقد الشركات أنها تحتاج إلى برامج تنموية تُخصِّص حصةً متساوية من الوقت للموضوعات المتعلقة بالعقل والقلب والشجاعة؛ فلا توجد صيغة مناسبة لجميع الشركات وجميع القادة. وعلى الرغم من أن الهدف العام للتطوير يجب أن يكون دعْمَ الوعي بهذه الصفات الثلاث والقدرة على اكتسابها لدى القادة، فإن الهدف الأكثر تحديدًا هو تصميم منهجٍ مناسبٍ لثقافة الشركة وللفرد.

على صعيد الثقافة، فإن غالبية الشركات تتبنَّى توجُّهًا يعتمد على العقل؛ فالشركات تعتمد على البيانات وتركز على النتائج، كما هو متوقع على الأرجح في عالمنا المهووس بالأداء. وعلى الرغم من ذلك، توجد أقلية ملحوظة تتبنَّى توجُّهَ القلب، لا سيما الشركات غير الهادفة للربح، وعددٍ متزايدٍ من الشركات التي يقودها مسئولون تنفيذيون أصحاب قِيَمٍ قويةٍ تُعنى بالأفراد. أما الشركاتُ الناشئة وشركاتُ التكنولوجيا الحديثة التي تعجُّ بالقادة الشباب، وشركاتُ الثقافات الريادية، فغالبًا يكون توجُّهها قائمًا على الشجاعة؛ أيْ إن موظفيها من الأفراد لا يجدون حرجًا في التعبير عن آرائهم، واتخاذ إجراءاتٍ خطيرةٍ ومعتمدةٍ على معتقداتهم القوية أيضًا. وعلى الرغم من أن الشركات لا يمكن دائمًا تصنيفها بدقةٍ كشركاتٍ تابعةٍ لإحدى هذه الفئات الثلاث، فإنها عادةً تكون لديها ثقافة مسيطرة واضحة لكل العاملين بها.

ولذلك، يجب أن تركز عملية التطوير على مساعدة مجموعة القادة على زيادة قدرتهم في الجوانب الأقل هيمنةً. وعلى الرغم من ذلك، فإن ذلك نادرًا ما يحدث للأسف. وعادةً يهدف تطوير القيادة إلى إبراز التوجُّه الثقافي السائد، وتقديم تعليم متسق مع تحيزات مجموعة القادة بدلًا من توسيع وتحفيز الجوانب الأخرى.

لكنْ تأمَّلْ كيف قلَّلَ عمدةُ مدينة نيويورك السابق رودي جولياني وإدارةُ شرطة مدينة نيويورك الجريمةَ في مدينتهما على نحوٍ مثيرٍ للدهشة؛ فعلى مدار سنواتٍ امتلك قادة إدارة شرطة مدينة نيويورك توجُّهًا قوامه الشجاعة، لا يختلف عن توجُّه معظم قادة إدارات الشرطة في المدن. وركَّز الأسلوب القيادي شبه العسكري على توحيد الصفوف، واتخاذ مواقف قوية، وإظهار الشجاعة، وكانت توجد ثقافة ذكورية بين الصفوف. وعلى الرغم من ذلك، طوَّرَ جولياني أداء إدارة الشرطة من خلال مساعدة القادة على اكتساب

منهجٍ (معرفي) أكثر ميلًا إلى التحليل في عملهم. طبَّقَ القادة ممارساتٍ إداريةً منضبطة، وأجرَوْا فحوصًا معقدة لبيانات الجرائم، واستهدفوا جماعاتٍ معينةً اعتمادًا على أنماط جرائم محددة، ونشروا قوات الشرطة وغيرها من قوات الإدارة اعتمادًا على تلك التحليلات. شُجِّع القادة على استخدام مجموعةٍ متنوعةٍ من الأدوات من أجل مكافحة الجريمة، لكن خياراتهم كانت دائمًا تُوجِّهها البيانات. وأرجَعَ معظمُ المراقبين هذا الانخفاضَ الكبير في الجريمة في نيويورك، جزئيًّا على الأقل، إلى تلك الممارسات. ومن خلال استخدام عقولهم بالإضافة إلى شجاعتهم، خلقت قيادة إدارة شرطة مدينة نيويورك نموذجًا أصبح مطبَّقًا الآن في الإدارات الشرطية الأخرى في هذه الدولة وحول العالم.

يقدِّم مجال ضمان التأمين مثالًا آخَر على تحوُّل القيادة من توجُّه الشجاعة والحَدْس في العمل إلى توجُّهٍ تحليليٍّ أكبر؛ إذ كان وكلاء التأمين البارعون هم أولئك الذين يمتلكون حاسة سادسة تُمكِّنهم من تحديد وضع العميل المتقدم، وأولئك الذين نجحوا في المهنة كانوا يُقْدِمون على اختياراتٍ صحيحةٍ أكثر من الاختيارات الخاطئة. واليوم، لا يمكنك النجاح كوكيل تأمينٍ دون مهاراتٍ تحليليةٍ معقدة. والقادة في صناعة التأمين لا بد أن يحثوا على استخدام البيانات وتحليل الإحصاءات واتخاذ القرارات اعتمادًا على الحقائق.

لطالما انصبَّ تركيز بنك أوف أمريكا على التنفيذ، وتمحور اهتمامه حول الأداء. وفي حقيقة الأمر، يطرح هذا البنك مثالًا مميزًا على كيفية إعادة هيكلة العمليات المعقدة من أجل تحقيق تحسُّنٍ هائلٍ في خدمة العملاء، والجودة، وتقديم الخدمات. وعلى الرغم من ذلك، فالصناعة المصرفية، كما هي الحال مع قطاعات البيع بالتجزئة والطيران والضيافة، تعتمد على «نموذج المصنع» في تقديم الخدمات؛ إذ يتفاعل عدد كبير من موظفي الخطوط الأمامية مع العملاء يوميًّا، لكن احتياجاتهم التطويرية وطموحاتهم المهنية تلقى تجاهلًا في أغلب الأحيان. واليوم، من التحديات التي تواجه بنك أوف أمريكا كيفيةُ تكوين وتطوير شراكةٍ مع موظفي الخطوط الأمامية. معظم الشركات تعلم أن العلامة التجارية وقِيَم الشركة تنعكس من خلال الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشَرةً، وتحقيق ذلك على النحو الصحيح يتطلَّب البيانات الهادفة إلى تحليل التأثير المحتمل الذي قد تُحدِثه هذه العلاقة على رضا العميل (العقل)، ويتطلَّب أيضًا الارتباط (القلب)، خاصةً مع الموظفين الذين قد يتركون الشركة بسهولةٍ وينضمون إلى شركةٍ أخرى بسبب انخفاض الأجر وقصر مدة البقاء في الوظيفة. ويستحق البنكُ الثناءَ، بصفته رائدًا في الصناعة المصرفية، على تقديم برامج تطويرِ قيادةٍ واسعة النطاق لموظفيه من أجل الجمع بين إمكانيات العقل

والقلب والشجاعة، وزيادة الحصة السوقية، والاحتفاظ بالموظفين المهمين، ولكي يظل مبتكرًا في مجال الخدمات المالية.

أما شركة إيفون برودكتس، فقد يصفها غالبية الناس بأنها تتبنَّى ثقافةَ قلبٍ تقليديةً لعبت فيها العلاقاتُ دورًا محوريًّا في طريقة إدارة الشركة. إن تركيز الشركة المستمر على خبرة مندوبيها طالما كان واحدًا من العوامل الرئيسية التي أدَّتْ إلى نجاحها. وعلى الرغم من ذلك، فقد أدركت القيادةُ في إيفون أن هذا النوع من الثقافة ليس كافيًا لاستمرار نموها؛ ومن ثَمَّ تتجه حاليًّا إلى نموذجٍ يمكن وصفه بأنه أكثر تركيزًا على العقل والشجاعة؛ فالقادة مضطرون الآن — دون أن يتخلَّوْا عن مهارات القلب — إلى إظهار قدرٍ أكبر من الانضباط التحليلي والشجاعة في اتخاذ القرارات الصارمة أكثر من أي وقتٍ مضى. واليوم أصبح لزامًا على قادة إيفون التمتع بالقدرة على اتخاذِ قراراتٍ صارمةٍ اعتمادًا على الحقائق وخوْضِ مزيدٍ من المخاطرات، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بقيم الثقافة التي جعلت من إيفون شركةً رائعة.

تستفيد معظم الشركات من ثقافاتها القوية، وتقع ضحيةً لها أيضًا؛ ما يمنع القادة في أغلب الأحيان من الاعتراض على منظومة المعرفة التقليدية، أو الممارسة المتبعة، أو العُرْف. وتُعتبَر ليفي شتراوس مثالًا جيدًا على شركةٍ عائليةٍ عطوفةٍ إلى حدٍّ كبيرٍ، كان من الصعب عليها طرد الموظفين الأمريكيين، مع الانتقال السريع لصناعة النسيج إلى دولٍ تكلفةُ العمالة فيها منخفضة. وعندما أدركت شركة ليفايس مؤخرًا أنه من المستحيل الحفاظ على السعر التنافسي بسبب ارتفاع التكاليف الإدارية الثابتة، كان الأوان قد فات بالفعل؛ فقد انخفضت الإيرادات من ٧ مليارات دولارٍ أمريكيٍّ إلى ٤ مليارات دولارٍ تقريبًا، ولم تَعُدْ منتجاتها تلتزم بمعايير الصناعة القياسية. ولحسن الحظ، تعيد الشركةُ اليومَ بناءَ مكانتها المميزة في عالم الأزياء وحصتها السوقية؛ بَيْدَ أن تدهورها سبَّبَ على الأرجح خسارةً كبيرة في الوظائف والحصة السوقية بسبب إظهارها لقدرٍ زائدٍ من التعاطف والمشاعر.

أما المثال المناقض فهو شركة إنرون التي صنعتْ ثقافةً عديمةَ الشفقة تركِّز على العقل، وكان تركيزُ الشركة الحصري على توظيف وتنمية أذكى الأشخاص لديها وبالًا عليها. تواجه كل صناعةٍ معضلةَ إدارةِ التعاطف واتخاذ قراراتٍ صارمة، لكن الحفاظ على توازن كلا البُعْدين هو ما يجعل القيادة فنًّا وتحديًا.

من زاوية الفرد، يميل بعض القادة إلى التصرُّف اعتمادًا على العقل أو القلب أو الشجاعة في المقام الأول، ويتوجب عليهم معرفة الصفة المفضلة بالنسبة إليهم، وأن يعملوا على توسيع أدواتهم القيادية؛ فقد يكون القائد ذو التوجه العقلي مسئولًا عن فريقٍ لأحد المشروعات يضمُّ أفرادًا متشابهين في العقلية، لكن الإدارة تدرك أن إنجاح هذا المشروع يتطلَّب الشجاعة؛ فالقدرة التحليلية وحدها لن تُوصِل هذا الفريق إلى وجهته المقصودة. ولا بد لهذا القائد ذي التوجه العقلي أن يكتسب الشجاعةَ، وإلا فهو محكوم عليه بالفشل.

معظم الناس يستطيعون أن يحدِّدوا بسهولةٍ ميولَهم القيادية من حيث العقل أو القلب أو الشجاعة. وعلى الرغم من أن الكثير قد يخادعون أنفسهم حول مستوى مهارتهم في استخدام النمطين الأقل هيمنةً في شخصيتهم، فإن في وسعهم عادةً إخبارك بالجانب الذي يعتمدون عليه عند اتخاذ قراراتٍ قياديةٍ رئيسية؛ ولذلك، فإن من أهداف اكتساب النضج القيادي مساعدةَ القادة على إدراك أن الاعتماد الزائد على نمطهم القيادي السائد يمنعهم من تحقيق النجاح. ويمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال التوجيه، وأيضًا من خلال برامج التنمية القيادية الأكثر رسميةً. وفي بعض الأحيان يستطيع تحقيقَ ذلك الأشخاصُ الذين يتأمَّلون كثيرًا في مكنونات أنفسهم، وذلك من خلال التفكير في إخفاقاتهم وفهْم كيف جعَلَهم منهجُهم القيادي الأحادي يرتكبون أخطاءً خطيرة.

أما ما يحفز القادة على الرغبة في تطوير أنفسهم خارج نطاق نمطهم القيادي المفضل، فهو إدراك مخاطر عدم التطوير. إليكم ثلاثة من الأسباب الشائعة لفشل القيادة الأحادية:

- «الاختلاف بين ما يعرف القائد أنه من الضروري فعله وما يفعله في واقع الأمر»: في كثيرٍ من الأحيان، عندما نسأل أحد القادة عن سبب اتخاذ قرارٍ كان واضحًا أنه خاطئ، وماذا كان يفكِّر فيما يتعلق بهذا القرار، فإنه يجيب بشيءٍ من قبيل: «لقد علمتُ أن ذلك الأسلوب كان خاطئًا، لكنه الطريقةُ التي طالما عملت بها ولم أستطع رؤيةَ بدائلَ أخرى.» إن هذا النطاق المحدود من الاستجابات يمكن أن يقلل من قدرة أي قائدٍ على النجاح، خاصةً عند الوضع في الاعتبار المواقف والتحديات الكثيرة التنوُّع التي يواجهها معظمُ القادة كجزءٍ من وظائفهم. وعلى النقيض من التوقعات، كثيرٌ من القادة يدركون ضرورةَ تَخلِّيهم عن طريقتهم المعتادة في العمل، لكنهم وقعوا في أَسْر نمطهم القيادي الروتيني. ولتخليص أنفسهم يجب أن يدركوا أساليبَ حلِّ المشكلات

التي تتضمَّن أنماطًا قياديةً أخرى، ويبذلوا جهدًا لا يكل من أجل توظيف تلك الأنماط عند الضرورة.

• «التشخيص الخاطئ»: قد ينشأ الفشل عن ضعف القدرة على تحديد ما إذا كانت قيادة العقل أم القلب أم الشجاعة هي الأسلوب المطلوب في موقفٍ معين. وعبر الثقافات نجد أن قادة أمريكا الشمالية يخطئون في التشخيص على نحوٍ متكرر؛ فعلى سبيل المثال: حاولتْ أكثر من شركة الدخولَ إلى سوقِ أمريكا اللاتينية المعتمِدةِ على القلب، مستخدمةً نهجًا معرفيًّا؛ ومن ثَمَّ انتقل قادةُ الشركات الأمريكية إلى هناك مسلَّحين بجداول البيانات ومواصفات المنتجات، وأرادوا أن ينخرطوا في محادثاتٍ قائمةٍ على البيانات مع زملائهم اللاتينيين كطريقةٍ لتحسين الأداء. لكن ما احتاجه كثير من المسئولين التنفيذيين في أمريكا الجنوبية هو معرفة الأشخاص الذين سيعملون معهم، فهم يريدون أن يفهموا هويةَ الأشخاص الآخرين، ويتعرَّفوا على أُسَرهم، ويُكوِّنوا معهم علاقاتٍ شخصيةً على نحوٍ أكبر قبل البدء في العمل. توجد اختلافات ثقافية شبيهة في جميع أنحاء العالم تقريبًا، وكثيرٌ من القادة لا يرَوْن تلك الاختلافات ولا يأخذونها على محمل الجد إلا عندما تبدأ في إعاقة قدرتهم على إنجاز المهمة. إن العجز عن تطبيق الصفات الثلاث كلها — العقل والقلب والشجاعة — يمكن أن يُسبِّب مشكلاتٍ كبيرةً عند العمل عبر الحدود الثقافية.

• «خلْق توقُّعاتٍ زائفة»: بعض القادة قادرون على العمل من منطلق الأنماط القيادية الثلاثة كلها، لكنهم يفتقرون إلى الشفافية اللازمة لإيصال تلك الحقيقة إلى الآخرين؛ فيبدو أحدهم صارمًا وغير ودودٍ ومهتمًّا بالنتائج في المقام الأول، لكن وراء هذا المظهر المهني يخفق قلب قائدٍ ينصبُّ اهتمامه على القِيَم وتوجهه نحو المهمة. وعلى الرغم من ذلك، فعندما يُظهِر ذلك القائد تعاطفًا، ويتجاوز دوره كمديرٍ ويسمح بالتواصل العاطفي مع الآخرين، يُصاب الأشخاص بالحيرة؛ فهم لا يتوقَّعون من مديرهم التصرُّفَ بهذه الطريقة؛ بل قد يرَوْن أن هذا السلوك غريبٌ، ويفشلون في الاستجابة على النحو المتوقع؛ ولذلك لا يحقِّق ذلك السلوكُ التأثيرَ المرغوب. ويتردَّد المرءوسون المباشِرون الحائرون في الثقة في هذا النوع من القادة؛ لأنهم قد يشعرون أنه يتلاعب بهم، أو أنه على الأقل يناقض نفسه. على الجانب الآخر نجد أن القادة الناضجين أكثر شفافيةً في

التعبير عن ماهيتهم وعن طريقتهم القيادية؛ فهم يطبِّقون الأنماطَ القيادية الثلاثة على نحوٍ ملائمٍ حسبما يقتضي الموقف، ويقلِّلون خطر إرباك الآخرين.

ومع وضع كل ما سبق في الاعتبار، يجب أن تجعل الشركاتُ من أولوياتها تجاوُز العُرْف التطويري، ومساعدة القادة في اكتساب القدرة على إظهار مهارات العقل والقلب والشجاعة بصفتهم قادة كاملين، في الأوقات المناسبة وفي المواقف المناسبة. وإليكم مجموعة من الطرق التي تُمكِّنهم من فعل ذلك:

(٢) كيف يمكن للمؤسسات أن تساعد القادة في النضج

كتبت لورا تايسون ونايجل أندروز مقالةً أشرنا إليها في السابق. وقد لاحظَا كيف أن حَمَلة ماجستير إدارة الأعمال في الوقت الحاضر غير مؤهلين لأن يصبحوا قادةً عالميين. وعلى الرغم من اعتراف الكاتبَيْن بأن كثيرًا من حَمَلة ماجستير إدارة الأعمال كانوا أذكياءَ للغاية، فقد اختتما المقالة قائلَيْن إن ثَمَّةَ أمورًا أخرى أكثر من القدرة العقلية مطلوبة للنجاح كقائدٍ عالمي؛ فعلى القدر نفسه من الأهمية تأتي الصفات الشخصية التي يتمتع بها قادةُ المستقبل هؤلاء. ونظرًا لأن برامج ماجستير إدارة الأعمال تركِّز على التعليم المعرفي، فإن الطَّلَبة يتخرجون مزوَّدين بأساسٍ معرفيٍّ قوي، لكن من ناحية الصفات الأخرى التي تناولناها المتعلقة بالقلب والشجاعة، فإنهم يكونون غير مستعدين لمواجهة تحديات القيادة في بيئةٍ عالمية، ولن يتمتعوا بالمهارة اللازمة لإدارة الاختلافات الثقافية، والعمل مع أشخاصٍ من خلفيات متنوعة، والتعامل مع المواقف التي يكتنفها الغموض وعدم اليقين.

بالطبع فإن حَمَلة ماجستير إدارة الأعمال هم مجموعة واحدة فقط من المرشحين الذين تختار منهم الشركات قادتها المستقبليين، وعلى الرغم من ذلك فإنها مجموعة مهمة. وللأسف، فإن هذه المجموعة قد لا تضمُّ مرشحين متميزين عند الحاجة إلى توظيف أشخاصٍ يمتلكون القدرةَ على أن يصبحوا قادةً ناضجين. وسواءٌ أكانت الشركة توظِّف حَمَلة ماجستير إدارة الأعمال، أم حديثي التخرج، أم محترفين خبراء، فنحن نزعم أنها تحتاج إلى وضع معايير توظيف تتجاوز الذكاء والمهارات التقنية. وعلى الرغم من أننا نؤمن بشدةٍ بإمكانية اكتساب صفات العقل والقلب والشجاعة، فإننا نعتقد أيضًا أن

اكتسابها أسهل بكثيرٍ لدى أشخاصٍ معينين مقارَنةً بغيرهم؛ وهذا يقودنا إلى مقترحنا الأول:

- «التوظيف على أساس معايير متعلقة بالعقل والقلب والشجاعة»: قد يبدو ذلك مهمة مرهقة؛ فكيف تحدد ما إذا كان شخصٌ حديث التخرج في إحدى كليات الأعمال لديه نوع الشجاعة الذي تطلبه الشركات؟ إن الأمر أسهل في الواقع عمَّا قد يبدو عليه؛ فعلى سبيل المثال: إذا أردتَ أن تعرف إذا كانت لدى أحد الأشخاص مهارةُ القلب، يجب على المُحاوِر في مقابَلةِ التوظيف أن يسأل المرشحين أسئلةً قائمة على عناصر الذكاء العاطفي الأربعة على النحو التالي:

(١) الوعي بالذات:

كيف يصف الأشخاص الذين يعرفونك جيدًا نقاطَ قوتك ونقاط ضعفك؟
كيف طبَّقتَ ما تعرفه عن نفسك من أجل تحقيق النجاح، سواءٌ في المدرسة أم في العمل؟
لماذا تعتقد أنه من المهم أن يكون المرء واعيًا بذاته؟ ما الفارق الذي يُحدِثه ذلك؟ هل أحدَثَ ذلك فارقًا بالنسبة إليك؟

(٢) ضبط النفس:

ما هو رد فعلك عندما تكون تحت ضغط؟
كيف تكون في أسوأ حالاتك؟ ما هي المشاعر التي يمكن أن تقلِّل من نجاحك إذا لم تُدِرها بنجاح؟
ما أنواع المواقف التي تسبِّب لك أكبرَ قدرٍ من التوتر؟ وما المواقف التي في ظلها تكون في أقصى حالات ضعفك؟

(٣) التعاطُف:

ما مدى تمكُّنك من وضع نفسك في مكان الآخرين وفهم ما يمرون به على نحوٍ فعَّال؟
ما المنهج الذي تتبعه لتفهُّم وجهات نظر الآخرين؟
إلى أي مدًى تستطيع تفهُّم مشكلات الآخرين، حتى لو كانت مختلفةً إلى حدٍّ كبيرٍ عن مشكلاتك؟

كيف تعبِّر عن فهمك وتعاطُفك بطريقةٍ تساعد الآخَرين؟

(٤) إدارة الصراع والتأثير:

إلى أي مدًى تجيد التعامُلَ مع الأشخاص الذين لا يتفقون معك؟
كيف تستطيع أن تختلف مع الآخرين دون أن يتفاقم الموقف إلى حربٍ مفتوحة؟
ما هي أنواع الصراعات الأصعب في الإدارة بالنسبة إليك؟
ما الطرق التي تكتسب من خلالها تأثيرًا على الآخرين، لا سيما أولئك الذين ليس لك عليهم سلطةٌ مباشِرة؟

من الواضح أن هذه الأسئلة يمكن تعديلها بحسب اختلاف الأشخاص والمواقف. وكما يعلم أيُّ شخصٍ أجرى مقابلاتٍ لاختيار الموظفين، من المهم الحثُّ على ذِكْر أمثلةٍ على الصفات التي أَقَرَّ الأشخاص بامتلاكهم لها. وعلى الرغم من ذلك، فالمقصود هو أنه من الممكن، ومن المرغوب أيضًا، اختيار الأشخاص اعتمادًا على قلوبهم.

وبالمثل، يمكن تقييم الشجاعة من خلال طرح أسئلةٍ من هذا القبيل:

إذا اضطُررتَ إلى الاختيار ما بين تقليل عدد العمالة ومواجَهة موقفٍ ماليٍّ خطير، فهل ستكون مستعِدًّا للتخلِّي عن أشخاصٍ عملتَ معهم لسنواتٍ وكانوا مقرَّبين منك شخصيًّا؟ كيف ستتعامل مع هذا الموقف؟

إذا لاحتْ فجأةً فرصةٌ لشراء شركةٍ كبيرةٍ عهدت إليها بالكثير من الأعمال، فكيف ستضمن التحرك بالسرعة الكافية لاقتناصها على الرغم من افتقارك إلى الوقت اللازم لجمع جميع المعلومات التي قد تريدها للمُضي قدمًا؟

هل يمكن أن تصف موقفًا من حياتك الشخصية اتخذتَ فيه قرارًا كان ينطوي على قدرٍ معينٍ من المخاطرة؟ ما الأمر الذي كان معرَّضًا للخطر؟ كيف تعاملتَ مع الموقف؟ كيف حللتَ المكاسب والخسائر المطروحة؟ كيف كانت نتيجة الأمر؟

فيما يتعلَّق بالفكر والمعرفة (العقل)، تحتاج الشركات إلى تجاوز التقييم التقليدي للمرشح للوظيفة. من المهم قطعًا معرفة ترتيب المرشح في صفه الدراسي، وأنواع القدرات العقلية التي انعكست على أدائه في قاعة المحاضرات.

وعلى الرغم من ذلك، يجب أن يتناول ذلك التقييم بعض السمات الأقل تقليديةً التي عددناها؛ على سبيل المثال: هل من المحتمل أن يفكِّر بطرقٍ غير تقليديةٍ فيما يتعلَّق بالحدود المؤسسية التقليدية؟ هل أظهَرَ قدرةً على فعل ذلك في الكلية وفي جوانب أخرى من حياته؟ كيف أظهَرَ قدرةً على الحكم العملي؟ هل أظهَرَ قدرةً على الفعل بدلًا من الاكتفاء بالتفكير؟ ما الذي أنجَزَه خارج الكلية؟ هل شارَكَ في أنشطةٍ حقَّقت إسهاماتٍ حقيقية؛ أيْ أظهرتِ القدرةَ على تحويل الفكرة من التصوُّر إلى الواقع؟

•«تشجيع الموظفين على ألَّا يكونوا أسرى لخبراتهم»: الخبرة مهمة لاكتساب النضج القيادي، لكنها تصبح ذات تأثيرٍ عكسيٍّ عندما تكون محدودةً، أو عندما لا يبذل الموظفون جهدًا للتعلم منها. ومهارات العقل والقلب والشجاعة تنشأ من نطاقٍ كبيرٍ من الخبرات والانفتاح على التعلُّم من تلك الخبرات؛ ولذلك توضِّح الشركات في الوقت الراهن أنه متوقَّعٌ من القادةِ التفكيرُ والتصرفُ على مستوًى عالمي، والسفرُ، والاستعدادُ للاضطلاع بمهامَّ عالمية، والانضمام إلى فرقٍ متعددة التخصصات، والدخول إلى المجالات والاضطلاع بالمهام التي يكون خطر الفشل فيها كبيرًا. وفي أغلب الأحيان تُعرِب الشركات على نحوٍ واضحٍ أو خفي أن تجنُّبَ الفشل وبناءَ النجاح فوق النجاح في أحد التخصُّصات هما مفتاح المُضي قُدمًا. وإليكم ثلاثة أساليب لتشجيع الموظفين على الخروج من نطاق الخبرة المحدودة:

– «إشراكهم في خبرات التعلُّم بالعمل التي تجبرهم على الاضطلاع بمهامَّ جديدةٍ وباعثةٍ على التحدي»: إننا ننظم برامجَ تعلُّمٍ بالعمل أسبوعيًّا لصالح شركاتٍ حول العالم، وقد تعلَّمنا أن تصميمات البرامج الإبداعية التي تتضمَّن وضْعَ الأفراد في نظامٍ مؤقتٍ يتضمَّن قِيَمًا وطرقًا جديدة لإنجاز المهام، يمكن أن تثير أفكارًا كاشفة حول الذات، والشركة، والعالم. ويمكن للتعلم بالعمل أن يخلق ظروفًا تتكامل في ظلها مهاراتُ العقل والقلب والشجاعة من خلال الصراع، والتعقيب، والتقييم، والعمل الحقيقي، وغيرها من الطرق. وقد تجبر هذه البرامج أحدَ القادة المعتمدين على القلب أن يواجه مواقف تعلُّمٍ، يكون فيها الطريقُ الوحيد للنجاح هو الموازنة بين المخاطرة والمكافأة، أو اتخاذ موقفٍ

قويٍّ اعتمادًا على القِيَم داخل مجتمع التعلم. ووجدنا أن التعلُّم بالعمل يمكن أن يطوِّر الأشخاصَ على عدة مستويات، ويتطلَّب في الغالب من المشتركين استخدام القدرات التي نادرًا ما تكون مطلوبةً في «وظائفهم اليومية».

– «تعيين الأشخاص في وظائف قبل أن يكونوا مستعدين للاضطلاع بها»: من الواضح أن هذا الإجراء يتطلَّب حذرًا في تنفيذه؛ فإذا كانت غالبيةُ موظفي المؤسسة في مهامَّ تتحدَّى قدراتهم، فسوف تحدث مشكلات كبيرة. وعلى الرغم من ذلك، تستطيع الشركة على نحوٍ انتقائيٍّ تطويرَ قادةٍ معينين، يبدو أنهم يمتلكون القدرة على الجمع بين سلوكيات العقل والقلب والشجاعة، لكن لم تُتَحْ لهم فرصةُ فعْلِ ذلك لأن وظائفهم السابقة لم تتحدَّهم على النحو الكافي، أو أنهم لا يُوضعون في مناصبَ قياديةٍ جديدةٍ إلا عندما يصبحون «مستعدين الآن». وعبر تكليفهم بأدوارٍ غير مستعدين لها إلى حدٍّ كبير، سوف يُضطرون إلى التعلم أثناء ممارسة الوظيفة، وسوف يعتمدون على الأرجح على ما هو أكثر من خبرتهم المكتسبة، وسيُضطرون إلى تجربة سلوكياتٍ جديدةٍ للاضطلاع بالمهام.

– «إمداد الموظفين بالتوجيه وغيره من الوسائل التي تسهل التعلم من الخبرة»: من الممكن أن يوجد شخصان لديهما الخلفية نفسها، ولديهما خبرات عملية متشابهة جدًّا، لكن أحدهما يَبرز كقائدٍ ناضجٍ دون الآخَر. فما السبب؟ يحدث هذا عادةً لأن أحد الشخصين يكون قادرًا على إظهار ودمج التعلم المكتسَب من الخبرة؛ وهذا يعني أنه بذَلَ جهدًا واعيًا في تحليل الخبرات الرئيسية وتحديد الأمور التي أنجزها على نحوٍ صائب، والأمور التي أنجزها على نحوٍ خاطئ، وكيف يمكن التعامل مع تجربةٍ مشابهةٍ على نحوٍ أفضل في المرة القادمة. وهذا النوع من التعلم يتطلَّب المساعدة في أغلب الأحيان. وبمنتهى الأمانة، فإن المناقشات الصريحة البعيدة عن المجاملات يمكن أن تدعم التعلم. وفي أغلب الأحيان، تكون المحادثاتُ بين أعضاء الفريق، أو حتى بين المديرين والمرءوسين المباشِرين، مراوغةً ومغلفة بالمجاملات؛ فلا أحد يقول لقائدٍ محتمل: «لقد كدنا نتخلف عن الموعد النهائي لإنجاز المهمة بسبب حرصك الزائد.» فالأشخاص يقلقون من تجاوز الحدود والانتقاد الشخصي. وعلى الرغم من ذلك، فالتعلم الحقيقي يتطلَّب من الناس مواجَهة نقاط ضعفهم؛ إنهم في حاجةٍ إلى فهم نواقصهم المتمثِّلة في المواقف التي يظهر فيها افتقارُهم إلى القلب، أو عدم

جدوى التحليل الذي قاموا به لأنهم لم يتبعوه بالإجراءات. ويدعم التوجيه تلك الأنواع من المحادثات الكاشفة ويقدِّم فرصًا للتأمل. والموجِّهون ماهرون في جعْل الأفراد يفكرون ويتحدثون بصراحةٍ عن تجاربهم، ويمكن لذلك أن يُمكِّنهم من استقاء التعلُّم من أحد المواقف الذي لم يكونوا لينتبهوا إليه في ظروفٍ أخرى.

– «تطوير القادة مع وضع صفات العقل والقلب والشجاعة في الاعتبار»: إن الصفات التي تناولناها في الفصول السابقة ليست هي الوحيدة التي تساعد في تطوير قادةٍ ناضجين، لكنها تقدِّم أساسًا جيدًا لذلك. لقد اخترنا تلك الصفات تحديدًا لأنها تمثِّل مجموعةً من مهارات العقل والقلب والشجاعة، ولأننا شهدنا مدى فائدتها في مساعدة القادة على التفكير والتصرف بطرقٍ أكثر شموليةً.

وأخيرًا، يجب أن نكرِّر أمرًا أوضحناه في الفصل الثاني، ألَا وهو: تطوير الموظفين مع وضع إطار عملٍ أكثر اتساعًا في الاعتبار. إن الثقافة التي تعتمد على القلب تحتاج إلى تطوير قادتها على نحوٍ مختلفٍ، عن طريقة الثقافة المعتمدة على العقل. وبالمثل، فإن شركة مخضرمة — من الشركات المصنفة في قائمة مجلة فورتشن لأكبر ٥٠٠ شركة — تعاني من نتائجَ ماليةٍ متواضعةٍ، تختلف احتياجاتها التنموية عن احتياجات شركةٍ رياديةٍ شابةٍ ترغب في الاحتفاظ بأفضل وأنجب موظفيها أثناء نمو الشركة. وبطبيعة الحال، فإن المسئول التنفيذي المغرور الذي يعتمد على إصدار الأوامر والسيطرة قد يحتاج إلى التركيز على أمور القلب، في حين أن القائد الشديد الحرص قد يحتاج إلى توعيةٍ بجوانب الشجاعة.

ولوضع كل هذه العناصر في الاعتبار نستخدم في الغالب إطارَ عملٍ يساعد الشركات في تحليلِ احتياجات المؤسسة في المستقبل القريب، وتوضيحِ كيف تؤثِّر هذه الاحتياجات على متطلبات القيادة، وما هي تلك المتطلبات (المناصب، والمهارات، والمعرفة، والسلوكيات). ويتناول إطار العمل أيضًا بنيةَ تطوير القيادة التي تتضمَّن موضوعات تنمية الأفراد وعمليات التعلُّم الجماعي، ويدمج أيضًا القضايا التنظيمية، فيُلقِي نظرةً على كل شيءٍ؛ من التخطيط للتعاقب الوظيفي وحتى إدارة الأداء.

وسواءٌ استخدمتَ هذا النوع من أُطُر العمل أم استخدمتَ منهجًا آخَر، يجب أن تعلم أنك لا تستطيع تطويرَ قادةٍ يمتلكون مهارات العقل والقلب والشجاعة دون فَهْم جميع النقاط التي تؤثر على مؤسستك. وإذا لم تُطوِّر الأفراد على نحوٍ نظامي — أيْ إذا تجاهَلَ

منهجُك جميعَ الأنظمة والعمليات التي تؤثِّر على التطوير — فمن غير المحتمل أن تحقِّق هدفَ دعم مؤسستك بالنضج القيادي.

(٣) الخطوة التالية في تطوير القيادة

نظرًا للبحث المستمر عن المواهب، وتزايُد أهمية القادة المتعددي الجوانب الذين يتغيَّر أسلوبهم بحسب المواقف؛ يجب أن تركِّز المؤسساتُ على تطوير القيادة أكثر من أي وقتٍ مضى. فلم يَعُدْ كافيًا استخدامُ برامج التطوير الجاهزة، أو افتراضُ أن تسجيل أحد الأشخاص في أحد برامج كليات الأعمال أو تكليف القادة المحتملين بمهامَّ مختلفةٍ سيَفِي بالغرض. وفي الواقع، تخدع الشركات نفسها باعتقاد أن تلك الطرق المحدودة الغرض تُسفِر عن أي نتائج تفوق بضعة مكاسبَ صغيرةٍ تدريجيةٍ في القيمة القيادية.

نحن لا نلوم المؤسسات وحدها على هذا المنهج التخطيطي؛ فنحن — العاملين في مجال تطوير القيادة — تعجَّلنا للغاية في تطبيق حلولٍ وأدواتٍ دون التفكير في الصورة الكبرى. وعلى الرغم من الفائدة التي يمكن أن يحقِّقها التقييمُ الشامل وغيره من الطرق، فإنها لا تمثِّل تقدُّمًا. وفي الحقيقة لم نشهد أيَّ تقدُّمٍ كبيرٍ في منهجية التطوير خلال الخمس والعشرين سنةً الماضية.

نحن نؤمن بأن إطار العقل والقلب والشجاعة يمثِّل تقدُّمًا طيبًا، من حيث وصفه، بطريقةٍ مباشِرةٍ إلى حدٍّ معقولٍ، رأيَ الغالبية العظمى من الرؤساء التنفيذيين الأذكياء؛ حيث يقولون: «اجلبوا المزيد من القادة الأذكياء، والماهرين في التعامل مع الناس، والذين يتمتعون بشجاعة التصرُّف وفقًا لمعتقداتهم.» إنهم لا يريدون إحدى هذه الصفات فحسب، بل يريدون أيضًا الصفات الثلاث كافةً. هؤلاء الرؤساء التنفيذيون لا يستطيعون الانتظار حتى ينضج هؤلاء القادة ويتطوَّرون على مدار فترةٍ تمتد لسنواتٍ كثيرة؛ إنهم يحتاجون إلى تسريع هذه العملية، ولا يوجد سبيلٌ متاح يساعدهم على تحقيق ذلك.

تعجُّ معظم المؤسسات بقادةٍ جزئيين مثل المسئول التنفيذي الفائق الذكاء الذي لا يُصرِّح أبدًا بما يعتقده، أو نائب الرئيس التنفيذي المتعاطف الذي لا يستطيع إنجاز المهام. ما نريده جميعًا هو القادة الكاملون، وقد بدأتِ الشركاتُ تدرك تدريجيًّا أن هذا النوع من القادة لا يمكن تطويره من خلال التدريب في قاعات المحاضرات؛ وخطوة فخطوة، بدأت الشركات تحدد الأشخاص القادرين على إظهار مهارات العقل والقلب والشجاعة، وتنشرهم

في المؤسسات تعزيزًا لها. ومع مرور الوقت سنكون جميعًا قادرين على تطوير الأدوات، والرؤى، والوسائل اللازمة لتوظيف وتدريب وتطوير القادة الكاملين القادرين على تقديم حلولٍ متكاملة — غير مثقلة بأساليب وفلسفات القيادة الجزئية — لتحديات العالم. وعندما يحدث ذلك سنكون كلنا أكثر سعادةً، وسيصبح العالم مكانًا أكثر وفرةً وازدهارًا.

المراجع

Badaracco, J., Jr. (1997). *Defining moments: When managers must choose between right and right.* Boston: Harvard Business School Press.

Bartz, C. (2005, May). *Fortune.*

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done.* New York: Crown Press.

Bossidy, L., & Charan, R. (2004). *Confronting reality: Doing what matters to get things right.* New York: Crown Press.

Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out.* Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dotlich, D. L., & Cairo, P. C. (2003). *Why CEOs fail: The 11 behaviors that can derail your climb to the top—and how to manage them.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dotlich, D. L., Noel, J. L., & Walker, N. (2004). *Leadership passages: The personal and professional transitions that make or break a leader.* San Francisco: Jossey-Bass.

Flaum, S. (2004). *Pharmaceutical Executive.*

Florida, R., & Goodnight J. (2005, July-Aug.) Managing for creativity. *Harvard Business Review.*

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century.* New York: Farrar, Straus and Giroux.

Groppel, J. L. (1999). *The corporate athlete: How to achieve maximal performance in business and life.* New York: Wiley.

Harman, S. (2004, Jan). *Harvard Business Review.*

Hogan, R., Curphy, C. J., & Hogan, J. (1994). *American Psychologist,* 49, 493–504.

Johnson, B. (1992). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems.* Amherst, MA: Human Resource Development Press.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1993, Spring). Making global strategies work. *Sloan Management Review.*

Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). *Academy of Management Journal,* 5, 48–59.

Klein, M., & Napier, R. (2003). *The courage to act: Five factors of courage to transform business.* Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions.* Chicago: University of Chicago Press.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team.* San Francisco: Jossey-Bass.

Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement.* New York: Free Press.

Ludeman, K., & Erlandson, E. (2004, May). Coaching the alpha male. *Harvard Business Review.*

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Mercer Delta Executive Learning Center. Access: http://elc.mercerdelta.com.

Roddick, A. (2003). *A revolution in kindness.* West Sussex, England: Anita Roddick Books.

Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science,* 3(6), 176–179.

Schank, R. (1997). *Virtual learning: A revolutionary approach to building a highly skilled workforce.* New York: McGraw-Hill.

Schectman, M. R. (1994). *Working without a net: How to survive and thrive in today's high-risk business world.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management.* New York: Harper.

Wheatley, M. (2001). *Leadership and the new science.* San Francisco: Berrett Koehler.


هنداوي